

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**O RELACIONAMENTO ENTRE SUPERMERCADOS E
FORNECEDORES DE PRODUTOS ALIMENTARES NO ESTADO
DE MINAS GERAIS**

Tese de Doutoramento em Gestão

ÉRIKA MÁRCIA DE SOUZA

Orientação:

Professora Doutora Maria José de Matos Rainho

Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo



VILA REAL, 2016

**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO
DOURO**

**O RELACIONAMENTO ENTRE SUPERMERCADOS E
FORNECEDORES DE PRODUTOS ALIMENTARES NO ESTADO
DE MINAS GERAIS**

Tese de Doutoramento em Gestão

ÉRIKA MÁRCIA DE SOUZA

Orientação:

Professora Doutora Maria José de Matos Rainho

Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo

Composição do Júri:

Professor Doutor José Manuel Cardoso Belo

Professor Doutor João Carlos Oliveira Matias

Professora Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira

Professora Doutora Helena Maria Lourenço Carvalho Remígio

Professor Doutor Carlos Duarte Coelho Peixeira Marques

Professora Doutora Maria José de Matos Rainho

VILA REAL, 2016

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

DEDICATÓRIA:

Ao meu Pai, Moacyr Amâncio de Souza, pela educação e pelo bom exemplo, pela confiança, pelo respeito e pelo amor incondicional que sempre me deu, por sempre acreditar em mim. A ele expresso minha profunda gratidão pelo seu esforço para que eu pudesse ser o que sou e o que ainda serei.

A minha Mãe, Delma Maria de Oliveira, pela paciência, pelo amor dedicado a mim, pelo colo que me acalentou em muitos momentos e pela fé sempre presente.

Ao meu saudoso Padrastro Geraldo Leal Abreu, homem que me ensinou a ser forte e a superar os obstáculos da vida.

"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos."

Fernando Teixeira

AGRADECIMENTOS

Viver não simplesmente cumprir a longa trajetória que a vida nos proporciona, mas é compreender a grande marcha, agarrando cada oportunidade que ela nos possibilita, através de pessoas especiais, nas quais queremos agradecer-las por terem cruzado nosso caminho e contribuído de alguma forma para o conhecimento.

Agradeço, às minhas orientadoras Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo, da Universidade da Beira Interior, Professora Doutora Maria José de Matos Rainho, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro enquanto orientadoras científicas e, desde o primeiro momento, impulsionadoras deste trabalho, pelo permanente apoio e pela exigência de qualidade, o melhor estímulo para os que, como eu, tiveram o privilégio de integrar as suas equipas.

A tese que apresento, limitada pelas minhas capacidades e por dificuldades várias, é-lhes devedora de correções fundamentais, orientadas pela experiência, o bom senso e um sólido espírito crítico.

Agradeço aos 351 respondentes que colaboraram no preenchimento do questionário. Sem a sua participação, a concretização desta tese seria impossível. Muitas outras pessoas e entidades, de diversos modos, colaboraram na realização deste trabalho.

Num outro plano, quero agradecer a todos os meus amigos as palavras de incentivo, a paciência demonstrada face às minhas frustrações e, ainda, os bons momentos que me proporcionaram.

Aos irmãos de coração (UDV).

Ao Mestre Gabriel.

À Karla Patricia da Silva Paiva pelo apoio, esforço, dedicação e companheirismo e disposição que me foram, necessárias para levar adiante este trabalho.

À irmã de coração Lúcia Beatriz de Castro Correia (Bia) pelo apoio e amizade, sempre presente.

Ao Alexandre Alex Barbosa Xavier, pelo apoio, paciência e disposição a partilhar-me suas experiências.

Ao amigo Douglas Lopes de Oliveira por todo zelo, carinho e dedicação. Sou eternamente grata pela força e auxílio fundamental que me prestou para realização desse trabalho.

À amiga Marta Conceição Santos pelas palavras de incentivo, a paciência demonstrada face às minhas frustrações e pelos bons conselhos.

Por último, e mais importante, agradeço à minha família, em especial aos meus pais, o amor incondicional, o carinho, a dedicação, a paciência e o apoio constantes.

Enfim, devido à escassez de espaço que não possibilita a enumeração de todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho, agradeço a Deus, e como Deus está em todas as coisas, todos estão, de certo modo, agradecidos.

Resumo

Esta investigação integra-se na temática dos relacionamentos varejista-fornecedor da Cadeia de Abastecimento (CA) e pretende definir e validar um modelo teórico que explique a importância dos relacionamentos e da cooperação/colaboração no desempenho financeiro e na satisfação econômica da CA Alimentar em Minas Gerais - Brasil.

Um modelo teórico foi proposto para analisar o efeito das práticas de relacionamento (confiança, compromisso, dependência, poder coercitivo e poder não coercitivo) na cooperação e qual o impacto de tais práticas e da cooperação no desempenho financeiro e na satisfação econômica do varejista. Em consequência, são operacionalizados oito construtos ou variáveis latentes: confiança, compromisso, dependência, poder coercitivo, poder não coercitivo, cooperação, desempenho financeiro e satisfação econômica. Esse modelo foi traduzido em cinco hipóteses, que no seu conjunto permitem o estudo das relações estudadas.

O modelo foi validado através de um questionário construído para o efeito aplicado a uma amostra de 351 empresas varejistas do setor de alimentos de Minas Gerais. Numa primeira fase é analisada a validade dos construtos propostos e, numa segunda fase, é estimado o modelo teórico proposto através da análise de equações estruturais.

Os resultados indicaram que o desempenho financeiro e a satisfação econômica estão positivamente relacionados com a cooperação entre varejista-fornecedor. Os resultados também indicaram um efeito negativo significativo entre poder (coercitivo e não coercitivo) e o desempenho financeiro, apesar da relação positiva significativa entre o poder não coercitivo e a cooperação.

Palavras-chave: Cadeia de abastecimento alimentar, relacionamentos entre varejista-fornecedor, colaboração, cooperação, satisfação econômica, desempenho financeiro

ABSTRACT

This research is part of the theme retailer-supplier supply chain relationships (SC) and intends to define and validate a theoretical model that explains the importance of relationships and cooperation/collaboration in the financial performance and economic satisfaction of the Food SC in Minas Gerais - Brazil.

A theoretical model was proposed to analyze the effect of the relationship practices (trust, commitment, dependency, coercive power, non-coercive power) on cooperation and the impact of such practices and cooperation in the retailer financial performance and economic satisfaction. Consequently, eight constructs are operationalized: trust, commitment, dependency, coercive power, non-coercive power, cooperation, financial performance and economic satisfaction. This model was translated into five hypotheses, which together allow the study of the relationships studied.

The model was validated by a questionnaire applied to a sample of 351 food retail companies from Minas Gerais. In the first phase the validity of the proposed constructs was analyzed, and in a second stage, the theoretical model proposed was validated by the structural equation modeling.

The findings indicate that financial performance and economic satisfaction are positively related to retailer-supplier cooperation. The results also indicate a significant negative effect of power (coercive and non-coercive) and financial performance, despite the significant positive relationship between non-coercive power and cooperation.

Keywords: Food supply chain, retailer-supplier relationships, collaboration, cooperation, economic satisfaction, financial performance

FIGURAS	iv
QUADROS	v
TABELAS	vi
GRÁFICOS	vii
ABREVIATURAS	viii

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO8

1.1 Enquadramento e Problemática8

1.1.1 O Varejo 10

1.1.2 Varejo no Brasil..... 11

1.1.3 Varejo e a Cadeia de Distribuição 13

1.1.4 Classificação do Sistema Varejista..... 16

1.1.5 Teorias da evolução da estrutura do varejo 19

1.1.6 O Varejo de Alimentos no Brasil 20

1.1.7 O Varejo no Estado de Minas Gerais 22

1.2 Objetivos e Hipóteses de Estudo24

1.3 Método de Pesquisa25

1.4 Contributo da Tese.....26

1.5 Estrutura do Estudo.....28

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA29

2.1 Dos Antecedentes das práticas colaborativas, desempenho e satisfação com o relacionamento dos varejistas – fornecedores à Proposta do Modelo Conceitual ..29

2.1.1 A Gestão de Relacionamentos na Cadeia de Abastecimento29

2.1.2 Gestão de Relacionamentos com fornecedores no setor da distribuição.....35

2.1.3 Tipos de Relacionamentos na Cadeia de Abastecimento36

2.1.4 Práticas dos Relacionamentos entre Fornecedor e Varejista42

2.1.4.1 Confiança..... 42

2.1.4.2 Compromisso..... 44

2.1.4.3 Dependência 46

2.1.4.4 Poder..... 48

2.1.5 Práticas Colaborativas na Cadeia de Abastecimento.....51

2.1.5.1 Colaboração na CA..... 51

2.1.5.2 Cooperação na CA.....	56
2.1.5.3 Ações Conjuntas	58
2.1.6 Efeitos dos relacionamentos no desempenho e na satisfação.....	59
2.1.6.1 Desempenho na Cadeia de Abastecimento.....	59
2.1.6.2 Satisfação na Cadeia de Abastecimento	64
2.1.7 O Gerenciamento de Relacionamentos e as Pequenas e Médias Empresas	68
2.2 Modelo Conceitual.....	76
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	78
3.1. Objetivos, Questões e Hipóteses de Investigação.....	78
3.1.1 Objetivos Específicos	78
3.1.2 Hipóteses de Investigação	79
3.2 Questionário e Amostra	87
3.2.1 Elaboração do Questionário.....	87
3.2.2 Administração do Questionário	92
3.2.3 Análise Exploratória dos Dados	93
3.2.4 Caracterização da Amostra	94
CAPÍTULO IV - DA VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA, À	
ANÁLISE DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	100
4.1 Caracterização das Variáveis Latentes	100
4.1.1 Análise da Confiança.....	100
4.1.2 Análise do Compromisso.....	101
4.1.3 Análise da Dependência	102
4.1.4 Análise do Poder Coercitivo.....	103
4.1.5 Análise do Poder Não Coercitivo	104
4.1.6 Análise da Cooperação	104
4.1.7 Análise da Satisfação Econômica.....	105
4.1.8 Análise do Desempenho Financeiro	106
4.2 Modelo de Equações Estruturais	107
4.2.1 Diagrama de Caminhos	107
4.2.2 Modelo de Mensuração	109
4.2.3 Modelo Estrutural:.....	114
CAPÍTULO V. CONCLUSÃO	120
5.1 Principais Resultados e Conclusões	120
5.2 Sumário Dos Resultados	127

5.3 Contribuições acadêmicas	130
5.4. Implicações para os Gestores das PMEs	131
5.5. Limitações do Estudo	132
5.6 Futuras Linhas de Investigação	133
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXO.....	157
Anexo A – Questionário (Versão World).....	157
Anexo B - Questionário (Versão Web)	162
Anexo C: Descrição das empresas segundo volume anual de vendas em Reais	165
Anexo D: Gráficos referentes à caracterização da amostra.....	166

FIGURAS

Figura 1: Canais de Distribuição para Produtos de Consumos.	15
Figura 2: Classificação das Instituições Varejistas.	16
Figura 3: O Processo Dialético no Varejo	20
Figura 4: Mapa do Estado de Minas Gerais com as suas Mesoregiões	23
Figura 5: Modelo apresentando os oito processos da Gestão da Cadeia de Abastecimento	35
Figura 6: Tipos de relacionamentos entre empresas	38
Figura 7: Processo de Parceria	41
Figura 8: Oportunidades de colaboração na Cadeia de Abastecimento	53
Figura 9: Modelo proposto de contexto e práticas de relacionamento varejista-fornecedor na cadeia de abastecimento.	77
Figura 10: Modelo Causal (Diagrama de Caminhos).	80
Figura 11: Processo de desenvolvimento do questionário	88
Figura 12: Diagrama de Caminhos.	109
Figura 13: Resumo das relações do modelo estimado e dos resultados obtidos	119
Figura 14: Hipóteses suportadas pela investigação	128

QUADROS

Quadro 1: Funções Múltiplas do Varejo.	11
Quadro 2: Classificação do Varejo por Propriedade.	17
Quadro 3: Subdivisão do Comércio Varejista com Lojas.	17
Quadro 4: Formato do Varejo.	19
Quadro 5: Varejo Alimentício - Formato de Loja	21
Quadro 6: Síntese da População de Minas Gerais	23
Quadro 7: Microrregiões e o Número de Municípios	24
Quadro 8: Níveis de Pesquisa em Gestão de Cadeias de Abastecimentos	31
Quadro 9: Elementos considerados na Literatura de Redes	32
Quadro 10: Perspectivas de Recurso do Relacionamento	37
Quadro 11: Dimensões de mercado e de recursos em Rede de Abastecimentos.	38
Quadro 12: Resumo dos conceitos teóricos	76
Quadro 13: Itens do construto Confiança	89
Quadro 14: Itens do construto Compromisso	89
Quadro 15: Itens do construto Dependência	90
Quadro 16: Itens do construto Poder Coercitivo	90
Quadro 17: Itens do construto Poder Não-Coercitivo	91
Quadro 18: Itens do construto Cooperação	91
Quadro 19: Itens do construto Satisfação Econômica	92
Quadro 20: Itens do construto Desempenho Financeiro	92
Quadro 21: Características principais da amostra	96

TABELAS

Tabela 1: Definição e Tipologia de Relacionamentos entre Empresas.	40
Tabela 2: Estudos sobre o Poder e outras relações	51
Tabela 3: Definições de Colaboração na Cadeia de Abastecimento	52
Tabela 4: Medidas do Desempenho Referentes a CA do Varejo	63
Tabela 5: Construtos fundamentais para relação fornecedor – varejista e seus conceitos	68
Tabela 6: Objetivos, Questões de Pesquisa e Hipóteses Propostas	86
Tabela 7: Distribuição das empresas segundo tempo do negócio.	97
Tabela 8: Distribuição das empresas em relação ao número de lojas.	97
Tabela 9: Distribuição das empresas segundo número de funcionários.	98
Tabela 10: Distribuição das empresas segundo localização da loja.	98
Tabela 11: Descrição das empresas segundo volume anual de vendas.	99
Tabela 12: Distribuição das empresas segundo tempo de atuação com o Fornecedor.	99
Tabela 13: Distribuição das empresas segundo a contribuição do distribuidor no percentual de vendas.	99
Tabela 14: Distribuição dos entrevistados segundo a condição de pagamento.	100
Tabela 15: Média Desvio Padrão para os itens da confiança.	102
Tabela 16: Média Desvio Padrão para os itens do compromisso.	103
Tabela 17: Média Desvio Padrão para os itens da dependência.	104
Tabela 18: Média Desvio Padrão para os itens do poder coercitivo.	104
Tabela 19: Média Desvio Padrão para os itens do poder não coercitivo.	105
Tabela 20: Média Desvio Padrão para os itens da cooperação.	106
Tabela 21: Média Desvio Padrão para os itens da satisfação econômica.	107
Tabela 22: Média Desvio Padrão para os itens do desempenho financeiro.	107
Tabela 23: Modelo Fatorial.	111
Tabela 24: Resultados construto práticas de relacionamento.	112
Tabela 25: Resultados construto cooperação.	113
Tabela 26: Resultados construto satisfação econômica.	113
Tabela 27: Resultados construto desempenho financeiro.	114
Tabela 28: Modelo Estrutural Estimado.	115
Tabela 29: Medidas de Qualidade do Modelo Estrutural.	116
Tabela 30: Sumário dos Resultados Obtidos a Partir do Modelo de Equações Estruturais.	118

ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMIS	Associação Mineira de Supermercados
AVE	Average Variance Extracted
CA	Cadeia de Abastecimento
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CEV	Centro de Excelência do Varejo
GCA	Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento
GRF	Gestão de Relacionamentos com Fornecedores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDV	Instituto para o Desenvolvimento do Varejo
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
MG	Estado de Minas Gerais
PIB	Produto Interno Bruto Brasileiro
PSA	Product and Service Agreement
PSL	Prestador de Serviços Logísticos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UVMG	União Varejista de Minas Gerais

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este capítulo vem apresentar as questões das quais o estudo pretende buscar resposta e do estado da investigação, bem como identificar os objetivos da investigação. Inicialmente, é discutido o contexto, motivação e problemática que levaram à realização desta tese. Seguindo-se a apresentação dos objetivos gerais e específicos da investigação, bem como a síntese das hipóteses em estudo no modelo teórico proposto. Os principais métodos usados na validação empírica da tese também são apresentados de forma resumida. Finalmente, é discutida a contribuição da tese e apresentada a sua estrutura de organização.

1.1 Enquadramento e Problemática

O varejo no Brasil tem uma representação significativa para a economia. Entre o período de 2005 a 2014, o crescimento médio varejista foi de 7,10%, o dobro do crescimento médio do PIB no Brasil que foi de 3,5%, no mesmo período. Além disso, em termos de pessoas que trabalham na economia brasileira, o varejo ficou em segundo lugar no ano de 2013, atrás somente da administração pública. O varejo é o maior empregador formal privado do Brasil com 3,7 milhões de empregos gerados nos últimos 10 anos, o que representa 20% do total de empregos formais do setor privado (Instituto para o Desenvolvimento do Varejo [IDV]¹ - <http://www.idv.org.br>).

Neste sentido, o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil, especificamente em Minas Gerais. Defende-se, então, a importância do mapeamento deste estado pela peculiaridade de seu tamanho territorial, composto por 853 municípios, e por seu caráter fronteiriço com seis estados culturalmente diferentes que influenciam a maneira de constituir-se como varejo. A concepção que cada estado confere ao varejo em estrutura e relações com os fornecedores diversifica as formas com as quais os produtos alcançam o consumidor final.

Percebe-se que o crescente ritmo de consolidação caracteriza as atividades varejistas no Brasil, sobretudo em Minas Gerais e, com ele, aumenta o número de

¹ IDV (Instituto para o Desenvolvimento do Varejo) é representada por empresários e presidentes das maiores empresas de Varejo no Brasil, que se originou no ano de 2004, com o intuito de fortalecer a representação de empresas desse setor que atuam nacionalmente. O propósito do IDV é desenvolver e potencializar a influência do varejo, que contribuem ao crescimento sustentável na economia do Brasil. A partir dessa iniciativa foi gerada uma Secretaria dentro do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a Secretaria de Comércio e Serviços, em 2005. (<http://www.idv.org.br/o-que-e-o-idv/>. Acesso em: 09 de Fevereiro de 2016)

empresas no setor, apontando para uma necessidade de um modelo que trace um perfil das relações entre varejistas e fornecedores. Conforme as empresas de varejo se expandem, passam a adotar novas tecnologias de informação e gestão, criando uma heterogeneidade das relações. Hoffmann (2002) afirma que a gestão de relacionamentos com os fornecedores passou a ser uma resposta à competitividade do setor e uma ferramenta que produz um maior poder de negociação dos varejistas junto aos fabricantes, sendo assim amplamente utilizada nos diferentes modelos varejistas.

A gestão do relacionamento com os fornecedores (GRF), segundo Lambert (2008), é o processo que define a estrutura de como a relação com os fornecedores será desenvolvida e mantida. Assim como uma empresa necessita desenvolver relações com seus clientes, ela necessita fomentar relações com seus fornecedores que sejam estreitas e duradouras priorizando a integração entre eles (Ching, 2001).

Desse modo os varejistas constituem componente chave na cadeia de abastecimento que une os fabricantes aos consumidores, vendendo produtos e ou serviços para uso pessoal ou familiar. Eles constituem a cadeia de abastecimento que é um conjunto de empresas que produzem e entregam bens e serviços aos consumidores (Levy & Weitz 2012).

A GCA é uma ciência prática que objetiva a melhoria das atividades, funções e empresas que conectam o fornecedor ao cliente (Craighead *et al.*, 2007). Para Helmuth (2015) é de suma importância que a pesquisa em GCA constitua uma base que permita o surgimento de um conjunto de trabalhos empíricos confiáveis, úteis e que capturem os efeitos relevantes dos processos.

Segundo Silva *et. al.*, (2010) devido a sua relevância em termos de novos arranjos administrativos, ao fato do contato direto com o consumidor final e, em muitos casos, ser o agente responsável pela gestão de cadeias produtivas, o varejo de alimentos tem ganhado importância através de diversos estudos acadêmicos realizados atualmente (Oliveira & Watanabe, 2013; Aguiar & Sampaio, 2013; de Melo & de Carvalho, 2014; Silva *et al.*, 2015; Melo & Alcântara 2015). Hoje se vive uma realidade em que as cidades contam com lojas supermercadistas com um grande número de produtos em seu interior e com serviços que vão além da exclusiva oferta de alimentos. Esses problemas se mostram cada vez mais instigantes na sociedade contemporânea.

1.1.1 O Varejo

Para Kotler (2000), todas as atividades envolvendo vendas de produtos ou serviços ligados diretamente aos consumidores finais, tanto para uso comercial ou não comercial são denominadas atividades de varejo. Entende-se como varejista qualquer negócio, comércio, cujo faturamento é provido de pequenas quantidades no varejo.

Ainda no mesmo estudo Kotler (2000), afirma que todo estabelecimento que venda para consumidores finais, seja ele, uma fábrica, um atacado, ou um mesmo um varejista, constitui-se varejo.

A atividade de varejo, para Levy e Weitz (2012, p.06) *"consiste em um conjunto de negócios que adicionam valor aos produtos e aos serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal ou de sua família"*.

É comum o varejo ser concebido somente como a venda de produtos em lojas, no entanto, o varejo também inclui a venda de serviços. Os varejistas criam o valor dos produtos e serviços oferecidos, por serem mais eficientes nas realizações das atividades de: 1. Proporcionar uma organização dos produtos e serviços; 2. Fracionar o produto; 3. Manter estoques; 4. Oferecer serviços (Levy & Weitz, 2012).

Percebe-se que há várias definições para o varejo, Las Casas (2013) diz que o varejo é a atividade comercial responsável por providenciar produtos e serviços desejados pelos consumidores e apresentam um aspecto importante em relação à comercialização.

Las Casas (2013) infere que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Mas é importante ressaltar a fala de Parente (2014) de que as vendas de fabricantes e atacadistas diretas para o consumidor final também caracterizam atividades de varejo, no entanto não são considerados varejo, pois seu faturamento não provém principalmente dessas vendas.

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. (Parente, 2014, p.01).

Em um recente estudo Parente (2014), afirma que o varejista desempenha um papel intermediário entre o consumidor e o fabricante, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível da produção.

Assim entende-se como varejo o processo de compra em grandes quantidades de fornecedores, sejam eles atacadistas ou fabricantes, para revenda em quantidades menores ao consumidor final. Na visão do marketing, o varejo é o responsável por satisfazer as necessidades dos consumidores, providenciando produtos e serviços desejados (CEV ² – Centro de Excelência do Varejo - <http://cev.fgv.br>).

Um resumo dos objetivos que integram o varejo é apresentado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Funções Múltiplas do Varejo.

Funções do Varejo	Autores/Ano
Favorece as relações entre o fabricante e o consumidor; Fornecedores de insumos aos consumidores;	Kotler, 2000
Agregando valor, com objetivo de aumentar a satisfação do consumidor;	Levy & Weitz, 2012
Oferecer produtos e serviços desejados pelos consumidores	Las Casas, 2013
Vendendo os produtos que o cliente necessita para o uso pessoal;	Parente, 2014

1.1.2 Varejo no Brasil

O comércio varejista no Brasil, no período colonial, era dependente de Portugal. No Brasil, o varejo iniciou-se no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte (Las Casas, 2013).

De acordo com Parente (2014) as atividades varejistas desempenham um papel de importância no cenário econômico brasileiro representando um volume anual de vendas superior a R\$ 697 bilhões e representando cerca de 22% do PIB (Produto Interno Bruto).

Ao estudar o varejo sob o ponto de vista brasileiro, também percebe-se a sua importância, pois:

² CEV – Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), sua origem se deu em 2001, com a missão de exercer um papel de liderança e de ser um catalisador do processo de desenvolvimento e da evolução do Varejo no Brasil. Onde suas atividades são nas áreas de educação e formação, pesquisa, publicação, consultoria e eventos. <http://cev.fgv.br/apresentacao>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2016.

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira (Parente, 2014, p.01).

Para Las Casas (2013) a importância do varejo no contexto mercadológico tem sua importância na concepção de empregos e na rotação da economia. Várias empresas comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor. O varejo é um importante elemento de marketing e permite criar utilidade de posse, tempo e lugar.

A história da troca de mercadorias começa após a autossuficiência, quando as famílias antigas produziam e fabricavam o que necessitavam para seu próprio consumo. A constatação de que parte dos produtores produzia determinados bens mais facilmente que outros, permitiram o desenvolvimento de especializações. A especialização permitia a produção de excedentes daquilo que se fazia melhor e daí a tendência em trocar os excessos de um bem produzido por uma família com outros bens de outras famílias. Começou assim a comercialização e a formação de mercados. Surgiram a moeda e os intermediários como facilitadores de troca. (Las Casas, 2013, p.03)

Na contemporaneidade, é nítida a expansão do varejo e as estratégias mercadológicas se fazem necessárias devido à competitividade. A globalização é um dos fatores importantes nesse crescimento, pois tem sido porta de entrada para novos investimentos, impulsionando o setor na busca de novos espaços. O varejo relacionado ao comércio de veículos e ao comércio de supermercado são os de maiores representatividades (Kato, 2012).

O setor de varejo de alimentos, representado pelas lojas de autosserviço alimentar com um ou mais *checkouts*, segundo ABRAS³ (2015) cresceu, em 2014, pelo 11º ano seguido. Mesmo com a crise econômica e política que se apresenta no País, o crescimento obtido ficou acima do atingido pelo PIB brasileiro no mesmo período: de 0,1%. *"Sabe-se que o varejo de alimentos é o último segmento a sentir os impactos de uma crise e também o primeiro a sair dela,"* explica o consultor de economia da Abras, Flávio Tayra.

Nos últimos anos, o varejo vem atravessando um processo de transformação especialmente intenso. Com o acelerado ritmo de consolidação do setor, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil.

De acordo com Flávio Rocha, presidente do IDV, o varejo vem assumindo um papel de protagonista, oferecendo respostas necessárias, atendendo a demanda e constituindo assim o motor da economia:

Os últimos anos podem ser considerados a década de ouro do varejo, onde o Brasil vive um momento especialmente importante, em que o consumo se consolidou e o varejo demonstrou o vigor necessário para atender a uma população disposta a comprar de tudo (Rocha, 2014, pag. 1).

1.1.3 Varejo e a Cadeia de Distribuição

Para Novaes (2007) uma cadeia de distribuição representa a sequência de organizações que vão transferindo a posse de uma mercadoria desde o fabricante até o consumidor final. A cadeia de distribuição de um determinado produto ou mercadoria envolve os seguintes intervenientes:

- Fabricante
- Atacadista
- Varejista
- Serviços de pós-venda

Na sequência Novaes (2007, p.127) discute em detalhes os objetivos dos canais de distribuição:

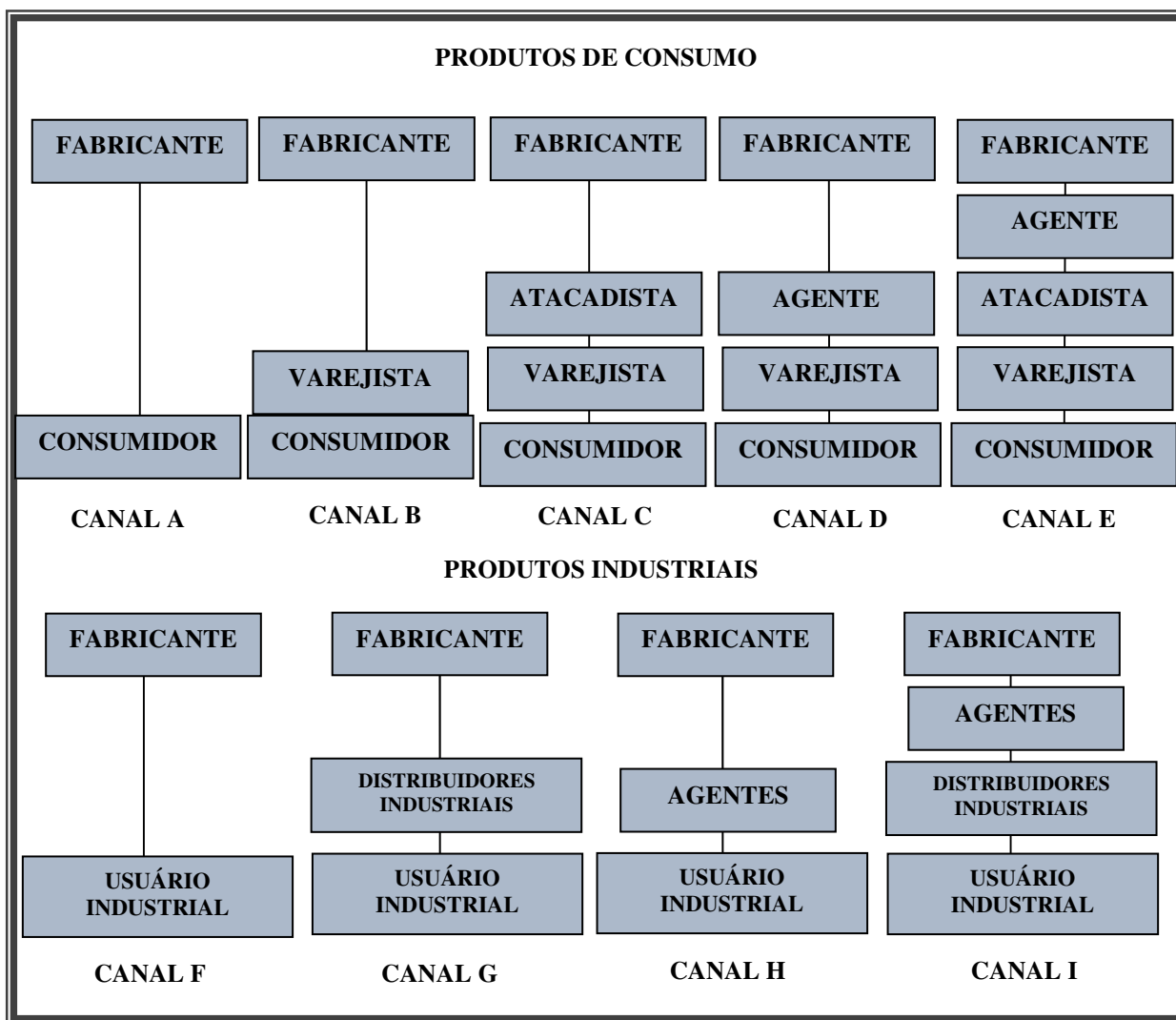
- Garantir rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado.
- Intensificar o máximo o potencial de vendas do produto.

- Garantir um nível de serviço pré-estabelecido.
- Atuar de forma integrada e permanente.

Na concepção de Levy e Weitz (2012) uma cadeia de varejo é a forma que um varejista vende e entrega mercadorias e serviços para seus consumidores. A cadeia mais comum utilizado pelos varejistas é a loja. Os varejistas utilizam também uma variedade de canais diferentes das lojas físicas incluindo internet, catálogos e mala direta, venda direta, vendas pela TV e varejo automatizado (autosserviço). A maior parte das vendas são realizadas através da cadeia de lojas, mas os canais como o catálogo e a internet também são responsáveis por vendas significativas.

Conforme Las Casas (2013), a cadeia de distribuição consiste numa das ferramentas do composto mercadológico que sofre influências do meio ambiente em que o varejo atua. Para este autor a distribuição envolve basicamente duas áreas de decisões: distribuição física e canais de distribuição. Especificamente os canais de distribuição consideram-se as decisões referentes aos caminhos que os produtos devem seguir até chegar ao consumidor.

Os canais disponíveis para distribuição de produtos e serviços são vários, tanto para produtos de consumo, como produtos industriais. O varejista está situado na cadeia de distribuição como sendo o elo entre o fabricante ou atacado e o consumidor final, como mostrado na figura 1 a seguir:



Fonte: Las Casas (2013, p.6).

Figura 1: Canais de Distribuição para Produtos de Consumos.

A escolha da cadeia mais apropriado depende de uma série de fatores, entre eles, o tipo do produto, a estrutura do mercado, a capacidade dos intermediários, os recursos da empresa entre outros (Las Casas, 2013).

Uma determinada cadeia de abastecimento constitui-se por cadeias de distribuição que segundo Coughlan *et al*, (2014, p.2.), constitui de um "*conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo*".

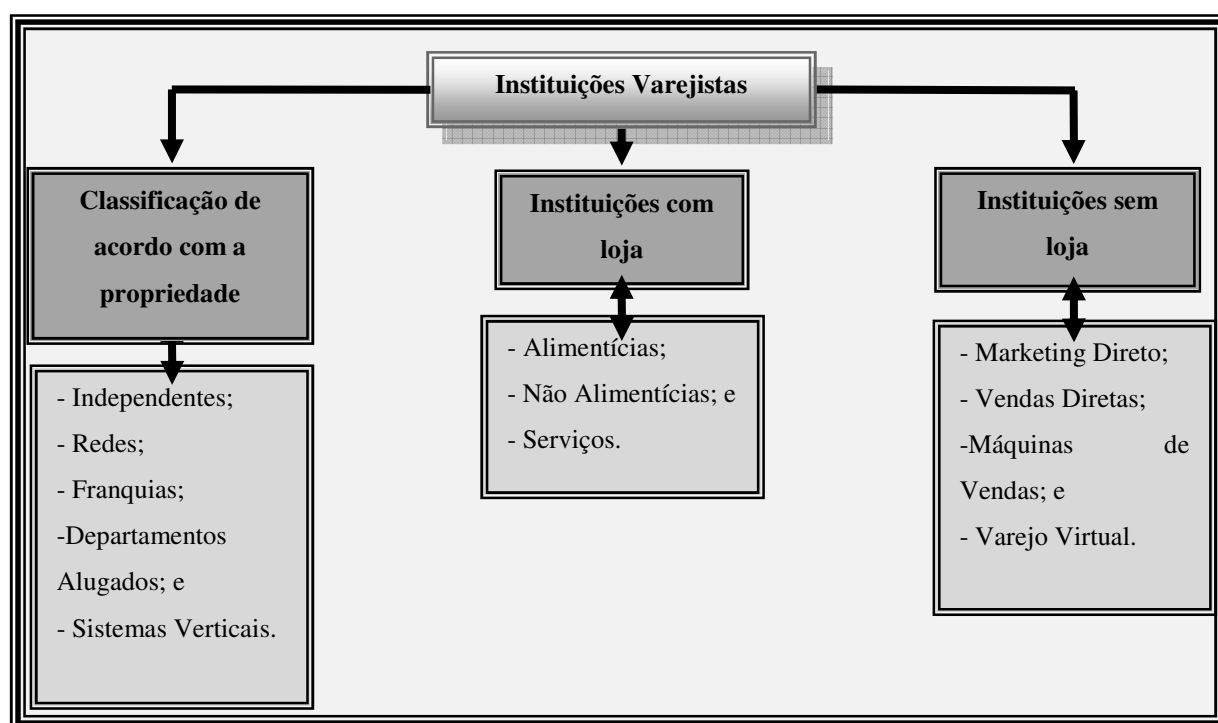
Para Kotler (2000) as cadeias intermediárias oferecem diversas vantagens aos fabricantes, facilitando o fluxo de produtos e serviços, diminuindo assim a distância entre a variedade de produtos oferecida e a variedade de produtos necessárias para obter à demanda do consumidor.

Kotler (2000) ressalta que a maioria dos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente, em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável, os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter maior retorno, investindo mais em seu negócio principal, pois se uma empresa obtém um retorno de 20% sobre a fabricação e de apenas 10% sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.

1.1.4 Classificação do Sistema Varejista

Levy e Weitz (2012) e Parente (2014), classificam os varejistas de acordo com três critérios: 1) tipo de propriedade; 2) varejista com loja; e, 3) varejista sem loja.

A Figura 2 ilustra esta classificação e suas subdivisões:



Fonte: Parente (2014, p.07).

Figura 2: Classificação das Instituições Varejistas.

Parente (2014) descreve a classificação dos varejistas de acordo com a propriedade como segue o quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Classificação do Varejo por Propriedade.

Classificação por Propriedade
· Independentes: Aquelas que possuem apenas uma loja. São, em geral, empresas pequenas e com administração familiar. Têm a vantagem de maior controle da gestão do negócio e a desvantagem de menor poder de negociação com os fornecedores ou fabricantes;
· Redes: São aqueles que operam com mais de uma loja e sob a mesma direção. Possuem maior poder de negociação e economia de escala no que se refere à propaganda, por exemplo. Como desvantagens têm as dificuldades operacionais que são mais complexas e flexibilidade e adequação às diferentes localidades das lojas da rede;
· Franquias: É um sistema que permite ao franqueado ter a concessão de um negócio disponibilizado pelo franqueador e que deve seguir certo padrão de procedimentos pré-estabelecidos;
· Departamentos Alugados: São departamentos dentro de lojas de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa. Como exemplo, podemos citar as lojas de café dentro de uma mega livrarias;
· Sistema de Marketing Vertical: É a forma de trabalho que integra fabricante, varejista e atacadista. Neste caso a eliminação de desperdícios e retrabalho é o foco. Esta forma de trabalho necessita que um dos membros (“capitão”) lidere o grupo no sentido de desenvolver a cooperação entre as partes.

Fonte: Parente (2014).

De acordo com Parente (2014), o comércio varejista com lojas está subdividido em comércio varejista alimentício, não alimentício e serviços. Ele descreve estas lojas como segue no quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Subdivisão do Comércio Varejista com Lojas.

Varejo	Lojas
Alimentício com Lojas	-
Não Alimentício com Lojas	Lojas Especializadas Lojas de Departamento Lojas de Fábrica
De Serviços	-
Sem Loja ou Marketing Direto	Marketing Direto Venda Direta Máquinas Automáticas de Venda Varejo Virtual

Fonte: Parente (2014).

Varejo alimentício com lojas:

As empresas do ramo alimentício têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas. No Brasil, segundo Parente (2014), apesar da baixa renda familiar, o varejo alimentício tem maior faturamento que o não alimentício. Nesta classificação estão incluídos: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados em geral e clubes de atacadistas.

Varejo Não Alimentício com Lojas:

O varejo não alimentício vem passando por grandes transformações com a entrada do comércio internacional. Está subdividido em três modelos de loja:

- **Lojas Especializadas:** São as que dominam o varejo de não alimentos no Brasil. Concentram suas vendas em uma linha de produtos limitada e em geral oferecem um atendimento personalizado.
- **Lojas de Departamento:** São as que possuem área de venda superior a 4.000 m², apresentam uma ampla variedade de produtos, oferecendo uma ampla gama de serviços.
- **Lojas de Fábrica:** São as lojas de propriedade dos fabricantes e que comercializam exclusivamente sua linha de produtos.

Varejo de Serviços:

É o varejo constituído pelas lojas de serviços. Diferente do varejo de produtos, no varejo de serviços, o consumidor não adquire a posse de um bem comprado, e sim seu benefício. Exemplos: salão de beleza, academias de ginástica, oficinas mecânicas.

Varejo sem Loja ou Marketing Direto:

Sistema de marketing interativo entre o vendedor e o consumidor, utilizando um ou mais veículos de comunicação para efetuar um contato com o cliente ou efetuar um pedido. Há quatro tipos de varejo sem loja, a saber:

- **Marketing Direto:** Sistema de vendas interativo entre vendedor e consumidor e por meio de mala direta, revistas, jornais ou pela Internet;
- **Venda Direta:** Sistema direto de venda ao consumidor, envolvendo explicações pessoais e demonstrações de produtos e serviços;
- **Máquinas Automáticas de Venda:** O consumidor compra os produtos ou serviços disponibilizados em uma máquina e que tem como vantagem o atendimento durante 24 horas. Como exemplo, podemos citar as máquinas de refrigerantes, salgadinhos e serviços de locadoras de vídeo;
- **Varejo Virtual:** É o varejo executado via Internet. Vários aspectos do varejo com lojas são utilizados no varejo virtual, como a navegação virtual pelos corredores de uma loja ou a visualização da foto de um determinado produto.

1.1.5 Teorias da evolução da estrutura do varejo

Várias teorias foram desenvolvidas para explicar a estrutura atual do varejo e suas transformações (Levy & Weitz, 2000; Parente 2014).

Em Parente (2014); são destacadas cinco destas teorias, como mostrado no quadro 4:

Quadro 4: Formato do Varejo.

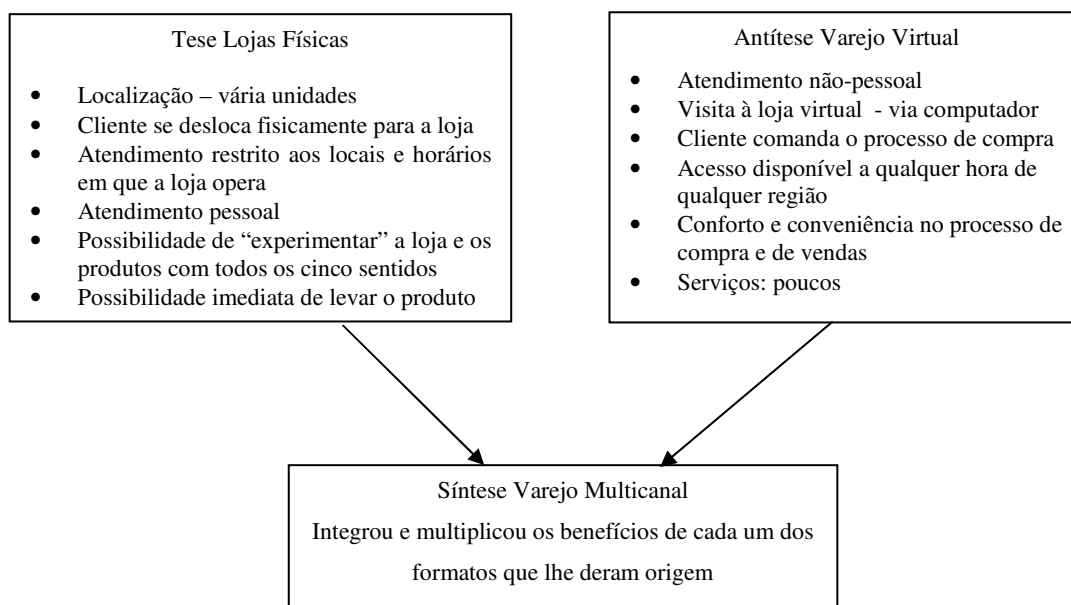
Ciclo de Vida do Varejo	O conceito de Ciclo de Vida é clássico e oriundo do marketing, mas encontra aplicação também no varejo. Da mesma forma que ocorre com os produtos ou serviços, os formatos varejistas também passam pelos quatro estágios do ciclo de vida. A utilização deste conceito permite ao varejista encontrar elementos para definir as melhores estratégias para alcançar resultados positivos Parente (2014, p.23).
Círculo do Varejo	Esta teoria descreve que novos formatos varejistas começam com operações de baixo custo, instalações sem grandes atrativos e baixo nível de serviços oferecidos, porém com preços competitivos. O modelo tende a atrair novos concorrentes e gradualmente todos irão melhorando os requisitos de atendimento, instalações, serviços, mas inicia-se a perda da vantagem do baixo custo. Surge então uma inovação com novo formato de baixo custo e desta forma o “círculo” gira novamente Parente (2014 p.23).
“Acordeom” do Varejo	De acordo com esta teoria, as mudanças no formato do varejo são provocadas por movimentos de expansão e contração na composição da variedade das lojas, ou seja, a expansão ocorre quando há necessidade de crescimento da loja para acomodar novas linhas de produtos. Já a contração ocorre quando o varejista diminui sua linha de produtos por entender que o consumidor prefere lojas mais especializadas Parente, (2014 p.23).
Processo Dialético	Baseia-se na adaptação dos varejistas quando do surgimento de concorrentes com vantagem competitiva em relação a lojas já existentes e estas, por sua vez, adotarão táticas e estratégias para alcançar a mesma vantagem competitiva e, assim, neutralizar a ação de seu concorrente Parente (2014 p.24).
Comportamento Adaptativo e Seleção Natural	Esta teoria está diretamente ligada ao comportamento do consumidor, uma vez que o varejista deve estar atendo às constantes mudanças deste comportamento. Como exemplo, Parente (2014, p.25) destaca o crescimento dos restaurantes por quilo que surgiram para que o consumidor fosse atendido em suas necessidades de alimentação rápida e com custo acessível e, desta forma, os restaurantes necessitaram se adaptar ao novo comportamento do consumidor.

Fonte: Parente (2014).

As Teorias Evolutivas fornecem discernimento para compreensão da evolução das intuições de varejo. Sendo as duas primeiras, teorias cíclicas, sugerindo que as instituições de varejo passem por ciclos, começando com um estado e retornando a ele em algum ponto depois. As duas últimas teorias, são mais evolucionárias, sugerindo mudanças nas instituições de varejo (Levy & Weitz 2000).

Apesar dessas teorias servirem como referência para o entendimento das questões relacionadas ao tema, elas separadamente, não explicam todas as mudanças sucedidas no contexto do varejo (Levy & Weitz 2000).

A figura 3 exemplifica o processo dialético, analisando-se a evolução varejista para o multicanal.



Fonte: (Levy & Weitz 2000; Parente 2014)

Figura 3: O Processo Dialético no Varejo

As primeiras instituições de varejo virtual, (antítese), procuraram negar muitas características das lojas físicas (tese). Os varejistas depois de algum tempo, reconheceram que os dois formatos constituíam um conjunto harmônico e sinérgico, desenvolvendo assim uma "síntese" por meio de varejo multicanal, permitindo ao consumidor um melhor serviço ao somar as virtudes da conveniência do multicanal às experiências de compra sensorialmente mais intensas das lojas físicas (Levy & Weitz, 2000; Parente, 2014).

1.1.6 O Varejo de Alimentos no Brasil

O varejo alimentício no Brasil apresenta-se em constante evolução. As empresas brasileiras têm acompanhado as tendências mundiais, com modelos e formatos de lojas que atendem às diversas características de mercado. O quadro 5 apresenta os formatos de lojas no varejo de alimento:

Quadro 5: Varejo Alimentício - Formato de Loja

Formatos de loja	Area de vendas/m²	Nº médio de itens	Participação nas vendas de não alimentos	Nº de Checkouts	Seções.
Bares	20 - 50	300	< 5%	Não	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 - 50	500	< 5%	Não	Mercearia, frios, laticínios e bazar, e bebidas
Padarias	50 - 100	1.000	< 5%	Não	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches.
Minimercados	50 - 200	1.000	5 - 10%	1 - 3	Mercearia, frios, laticínios e bazar.
Sacolão/hortifruti	100 - 800	2.000	< 5%	1 - 8	Mercearia e hortifruti
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	< 5%	1 - 2	Bebidas, mercearia, frios, cigarros, laticínios e lanches.
Supermercado compacto	200 - 500	4.000	5 - 10%	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar.
Supermercado convencional	700 – 2.500	10.000	5 - 15%	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios e laticínios, peixaria e bazar.
Hipermercado compacto	2.000 – 4.000	20.000	10 - 20%	15 - 30	Semelhante ao hiper, com menor profundidade na seções de não alimentos.
Hipermercado	5.000 – 10.000	50.000	30 - 50%	30 - 80	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônico.
Atacarejo (cash & carry)	1.500 – 7.000	8.000	5 - 15%	15 - 40	Formatos de atacado de autoserviço e hipermercado. Carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria e bazar
Clube atacadista	5.000 – 10.000	6.000	20 - 30%	20 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos.

Fonte: Parente (2014, p.13).

De acordo com a ABRAS, estes estabelecimentos têm como concepção central a questão do livre-serviço, que acabou por contribuir para um dos conceitos modernos de venda no varejo.

O cenário de varejo de alimentos vem mudando de forma bem visível. Há vinte anos, os consumidores compravam alimentos, principalmente em supermercados convencionais. Atualmente os supermercados convencionais representam pouco mais da metade das vendas de alimentos. Os setores que vem apresentando um rápido crescimento do mercado no varejo de alimentos são os hipermercados, clubes atacadistas, lojas de conveniência e os varejistas de produtos alimentares (Levy & Weitz 2012).

Afirma Las Casas (2013) em seu estudo, que apesar dos supermercados caracterizarem-se pelas vendas de produtos alimentícios, no Brasil não foi assim que ocorreu. *“As pioneiras, no Brasil, no sistema self-service, foram as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O Supermercado do Disco foi inaugurado no ano seguinte, em 1953, também no Rio de Janeiro”* (Las Casas, 2013, p.29).

Dada a sua importância na economia nacional, muitas pesquisas vêm sendo realizadas sobre a estrutura do varejo alimentar, tais como os estudos conduzidos pela empresa de pesquisa ACNielsen³ e pela ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (Parente, 2014).

1.1.7 O Varejo no Estado de Minas Gerais

De acordo com UVMG (2015) a maior parcela dos estabelecimentos do varejo alimentar no Brasil, aproximadamente de 36%, encontra-se no estado de Minas Gerais.

No primeiro semestre deste ano (2016), a atividade do comércio no estado registrou alta de 6,1% na atividade do varejo alimentar. "O desempenho é considerado bom pelos especialistas e denota a capacidade de crescimento deste mercado", afirma a UVMG.

Localizado na Região mais desenvolvida economicamente do Brasil (Sudeste), Minas Gerais é uma das 27 unidades federativas do Brasil, sendo o quarto estado com a maior área territorial e o segundo em quantidade de habitantes. Possui extensão territorial de 586.520,368 quilômetros quadrados e, conforme dados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015 (IBGE⁴), abriga 19.597.330 habitantes. Seu território é subdividido em 853 municípios, a maior quantidade dentre os estados brasileiros.

³ 4 ACNielsen é uma empresa que estuda os seus consumidores em mais de 100 países “ para lhe oferecer a visão mais completa das tendências e dos hábitos ao redor do mundo”. Ajudando na melhoria de seus insights a auxiliarem no crescimentos dos negócios de seus clientes. <http://www.nielsen.com/br/pt.html> Acesso em 17 e Fevereiro de 2016

⁴ 5 IBGE é uma entidade da administração pública federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que possui quatro diretorias e dois outros órgãos centrais. Seu incio se deu no periodo imperial, em 1837, como Diretoria Geral de Estatística. Depois de um longo tempo passou a ser Intituto Brasileiro de Geografia e Estatística. em 1937. Desde então, o IBGE cumpre a sua missão: identifica e analisa o território, conta a população, mostra como a economia evolui através do trabalho e da produção das pessoas, revelando ainda como elas vivem. <http://www.ibge.gov.br/home/diseminacao/eventos/missao/default.shtm> Acesso em 17 de Dezembro de 2015.

Quadro 6: Síntese da População de Minas Gerais segundo IBGE

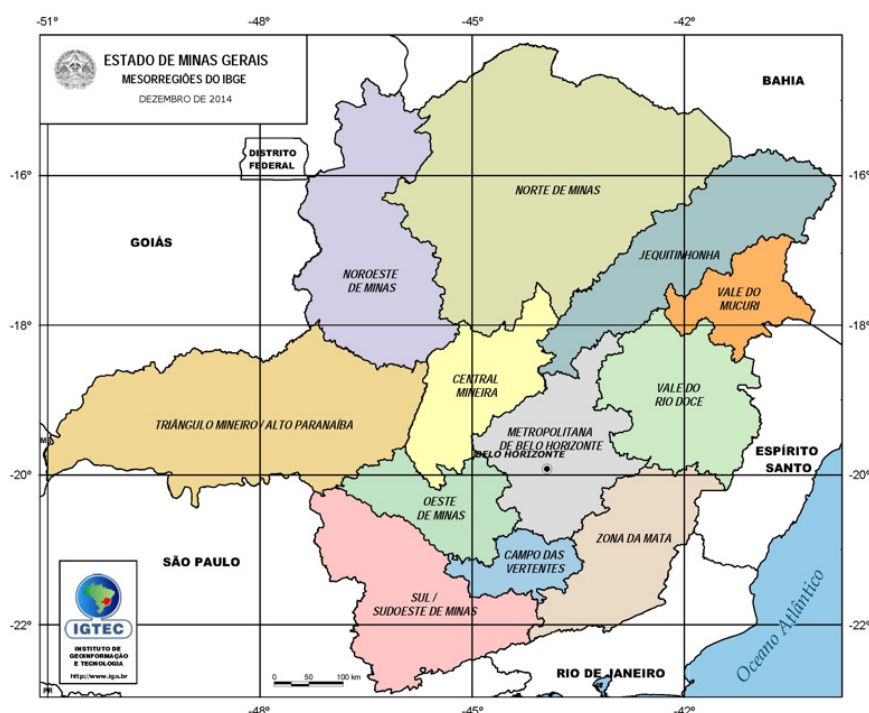
Capital	Belo Horizonte
População Estimada em 2015	20.869;101
População 2010	19.597.330
Área (km ²)	586.519,727
Densidade Demográfica (hab/km ²)	33,41
Rendimento Nominal Mensal Domiciliar per capita da população residente 2014 (Reais)	1.049
Número de Municípios	853

Fonte: IBGE (2015)

O estado de Minas Gerais se divide em 12 mesorregiões e 66 microrregiões, de acordo com o estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE). Essa divisão propicia, de acordo com esse órgão, a elaboração e implementação de políticas públicas, além de servir de base para a definição de ações referentes a atividades econômicas, programas sociais e sistemas tributários.

As 12 mesoregiões estabelecidas pelo IBGE para Minas Gerais são as seguintes: Noroeste de Minas, Norte de Minas, Jequitinhonha, Vale do Mucuri, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Central Mineira, Metropolitana de Belo Horizonte, Vale do Rio Doce, Oeste de Minas, Sul e Sudoeste de Minas, Campos das Vertentes e Zona da Mata

A seguir, o mapa do estado de Minas Gerais e as suas mesoregiões na figura 4:



Fonte: IBGE (2016)

Figura 4: Mapa do Estado de Minas Gerais com as suas Mesoregiões

Segundo dados do IBGE (2016), o número de municípios em cada uma delas é o seguinte:

Quadro7: Mesoregiões e o Número de Municípios

Mesoregiões	Numero de Municípios
Alto Paranaíba	31
Central/Metropolitana	158
Centro-Oeste de Minas	56
Jequitinhonha/Mucuri	66
Mata	142
Noroeste de Minas	19
Norte de Minas	89
Rio Doce	102
Sul de Minas	155
Triângulo	35

Fonte: IBGE (2016)

Os estudos da divisão regional do Brasil tiveram início na década de 1940, com o objetivo principal de organizar a divulgação das estatísticas brasileiras. Os critérios para a realização da divisão foram sendo alterados ao longo do tempo, passando por critérios econômicos que foram utilizadas até a década de 70 do século passado, chegando, atualmente, a uma divisão em mesorregiões baseadas em critérios como, por exemplo, características sociais e naturais.

1.2 Objetivos e Hipóteses de Estudo

O objetivo geral do presente estudo é investigar o efeito que o relacionamento varejista-fornecedor provoca no desempenho financeiro e na satisfação econômica da CA alimentício do Estado de Minas Gerais.

Com este trabalho pretende-se identificar as principais dimensões do relacionamento (práticas de relacionamento) entre varejista-fornecedor, mais especificamente:

- Analisar o relacionamento varejista-fornecedor, a partir do efeito dessas dimensões na cooperação entre varejistas e fornecedores;
- Especificar os fatores do relacionamento varejista-fornecedor que possuem efeito relevante no desempenho financeiro e na satisfação econômica da cadeia de varejo;

Estes objetivos resumem-se nas seguintes questões de investigação:

- Qual o grau de influência das práticas de relacionamentos na cooperação na CA?

- Qual o efeito da cooperação na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?
- Qual o efeito das práticas de relacionamentos na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?

A proposta do modelo teórico explicativo assenta num conjunto de hipóteses que se pretendem validar empiricamente e que se resumem nas seguintes afirmações:

- As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com a cooperação;
- A cooperação está positivamente relacionada com a satisfação econômica;
- A cooperação está positivamente relacionada com o desempenho financeiro.
- As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com o desempenho financeiro;
- As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com a satisfação econômica;

1.3 Método de Pesquisa

Os dados sobre as empresas do varejo do setor alimentar que fazem parte da população-objeto deste estudo foram selecionados a partir do banco de dados da JUCEMG (Junta Comercial do Estado de Minas Gerais) constituído pelos varejos que desenvolvem a sua atividade em Minas Gerais. Foram selecionadas aquelas de pequena e média dimensões que foram contatadas via e-mail.

Dos 1513 questionários enviados às empresas, obteve-se o número total de questionários completos e válidos de 351, o que se traduz numa taxa de resposta de aproximadamente 23%. Para Arkin e Colton (1970) o tamanho ideal de uma amostra, para a população considerada, é de 316 respondentes para um coeficiente de confiança de 95% e margem de erro é de aproximadamente 5%. A amostra obtida corresponde a essas especificações, assegurando assim a sua representatividade. No entanto, o maior

detalhamento sobre a amostra será realizado a posteriori, no capítulo referente à metodologia.

O estudo dos dados recolhidos compreende três metodologias distintas. Num primeiro momento, usam-se técnicas de estatística descritiva para caracterizar a amostra e para estudar o comportamento das empresas de varejo relativo às práticas de relacionamentos e à cooperação com fornecedores, à satisfação econômica e ao desempenho financeiro.

Num segundo momento, é avaliada a qualidade da pesquisa e dos dados recolhidos através da Análise Fatorial. Assim, validam-se empiricamente as medidas propostas para os 8 construtos teóricos, através da fiabilidade e validade dos construtos.

Num terceiro momento, é testado o modelo teórico proposto com base no modelo de equações estruturais. Esta técnica permite estudar as relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas, tem a capacidade de representar conceitos não observáveis e de corrigir o erro de mensuração do processo de estimação e permite, ainda, a definição de um modelo explicativo do conjunto total de relações.

1.4 Contributo da Tese

Este estudo define um modelo original que pretende investigar as práticas de relacionamentos entre fornecedores e varejistas da CA de alimentos através da implementação do conceito de GCA, inserindo-se no paradigma práticas- colaboração - efeitos da CA.

Existem vários estudos baseados nesse paradigma que se referem aos relacionamentos varejistas-fornecedor na CA e que enfocam as práticas de relacionamento e os efeitos nessa cadeia (Hisao, 2006; Zhang & Huo, 2013; Jain *et al*, 2014). No entanto, esses estudos não apresentam uma abordagem sistemática e empírica das relações entre as práticas e seu efeito no desempenho financeiro e na satisfação econômica de forma concomitante.

Isso é importante porque uma suposição comum associada a GCA é que suas integrações resultarão em um aumento de satisfação do cliente, gerando menos custo e aumentando a lucratividade (Harkins & Chin 1999; Amato-McCoy, 2006; Chan *et al*, 2006; Yeung, 2008). No entanto essa pressuposição relacionada a GCA possui poucos dados empíricos para sua sustentação. Para Larson *et al*, (2007) há existência de poucos estudos que investiguem essas questões mais especificamente, sendo baseados

substancialmente na percepção do sucesso, em vez de se basear em medidas empíricas do desempenho.

Assim, um contributo importante deste estudo reside na medição das práticas de relacionamentos (*confiança, compromisso, dependência e poder*) e dos efeitos (*desempenho financeiro e satisfação econômica*) na CA, compreendendo a operacionalização de conceitos pela proposta de itens e avaliação empírica. Em especial, a utilização da visão baseada na integração dos processos-chave de negócio da CA e na operacionalização das práticas de relacionamentos de GCA.

Importante ressaltar que não existe ainda no Brasil um periódico cuja linha editorial seja dedicada exclusivamente aos temas relacionados ao varejo, sendo difícil mensurar a produção nacional nessa área (Brito *et al*, 2011). No entanto, pesquisas realizadas no Portal de Periódicos da CAPES (utilizando as palavras-chave *relacionamento, varejo, fornecedor, alimento*), restritas aos últimos 10 anos, período de maior crescimento do varejo brasileiro, identificaram a pouca existência de investigação nessa área no Brasil e principalmente em Minas Gerais. Os poucos trabalhos encontrados abordavam: a competitividade e as estratégias de suprimento em redes de varejo no setor produtivo de perecíveis na região sul do país (Silva *et al*, 2010); a influência da confiança, comprometimento e dependência na orientação de longo prazo de varejistas do sul do país no relacionamento com as empresas líderes nacionais na fabricação de cervejas e refrigerantes (Garrido *et al*, 2013); a natureza da relação colaboração-desempenho e o efeito dos sistemas e tecnologias de informação como moderadores dessa relação na cadeia de abastecimento dos segmentos de serviços, bens de consumo, transporte e autoindústria em vários estados do território nacional (Bronzo *et al*, 2015).

A ainda incipiente produção brasileira de trabalhos nesse tema corrobora o fato de que a grande parte das investigações nessa área concentra-se principalmente nos Estados Unidos e na Europa com poucos estudos sendo realizados em economias em desenvolvimento, como o Brasil (Jena *et al*, 2011; Nakata, Stock & Teixeira, 2013). Além disso, constata-se que poucos estudos acadêmicos têm se preocupado em analisar os relacionamentos estabelecidos em empresas de pequeno e médio porte (Adams *et al*, 2012).

Nesse sentido, a originalidade desta tese reside, não só, no estudo dos efeitos provenientes dos relacionamentos em nível da CA, mas também, na consideração das práticas que influenciam a cooperação na CA do varejo de alimentos no contexto das empresas de pequeno e médio porte do estado de Minas Gerais.

Assim, um estudo desta natureza, baseado na abrangente base de informação obtida ao nível do pequeno e médio varejo-alimentar, constitui uma investigação sistemática, complexa e ampla no contexto da GCA sem trabalhos semelhantes identificados na última década em Minas Gerais. Pretende-se, então, que este trabalho seja um contributo significativo na compreensão das empresas varejistas alimentares mineiras e um elemento a considerar nas políticas pública e empresarial, quanto à promoção do desempenho e da satisfação dentro da CA.

1.5 Estrutura do Estudo

Esta tese encontra-se organizada em capítulos. O primeiro capítulo constituído inicialmente pela introdução que contempla a contextualização do estudo, aborda a formulação dos objetivos gerais e específicos do estudo, como também as hipóteses a serem investigadas. Em seguida, nesse mesmo capítulo, é descrito o método de pesquisa utilizado, além dos contributos da investigação e, como encerramento, a estrutura da tese é apresentada.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre as teorias e os conceitos centrais desta investigação, terminando com a apresentação do modelo teórico a ser testado.

No terceiro capítulo desta tese, realiza-se a descrição dos procedimentos metodológicos levados em conta neste estudo, assim como a organização dos procedimentos para a realização do estudo e da recolha de dados.

No quarto capítulo é efetuada, de forma detalhada, a análise estatística dos dados e apresentação dos resultados obtidos.

A tese será completada com o capítulo cinco, no qual são discutidos os resultados relativos às hipóteses testadas e obtidos através do modelo proposto. Nesse capítulo ainda são apresentadas as respostas às questões da pesquisa, as contribuições que os resultados oferecem tanto à academia quanto aos gestores, apontando os limites de interpretação desses resultados e as possibilidades futuras de pesquisas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre as teorias e os conceitos centrais desta investigação, onde a temática a ser contextualizada será os antecedentes das práticas colaborativas, desempenho e satisfação no relacionamento dos varejistas e seus fornecedores. E em seguida, a apresentação da proposta do modelo conceitual deste presente estudo.

2.1 Dos Antecedentes das práticas colaborativas, desempenho e satisfação com o relacionamento dos varejistas – fornecedores à Proposta do Modelo Conceitual

2.1.1 A Gestão de Relacionamentos na Cadeia de Abastecimento

Uma cadeia de abastecimento, segundo Chopra e Mendil (2011), consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes. Esses autores ressaltam que a CA é dinâmica, envolve um fluxo constante de informações e de produtos entre seus diferentes estágios, além de considerar que *“o cliente é parte importante da cadeia de abastecimento e sua principal finalidade é satisfazer as necessidades do mesmo no processo, gerando lucro”* (Chopra & Mendil, 2011, p.4).

Para Harland (1996), as empresas que fazem parte de uma cadeia de abastecimento, devem manter uma relação próxima com seus fornecedores, com objetivo de melhorar seus desempenhos, até mesmo por força dos negócios envolvidos entre organizações. Os acordos de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócios.

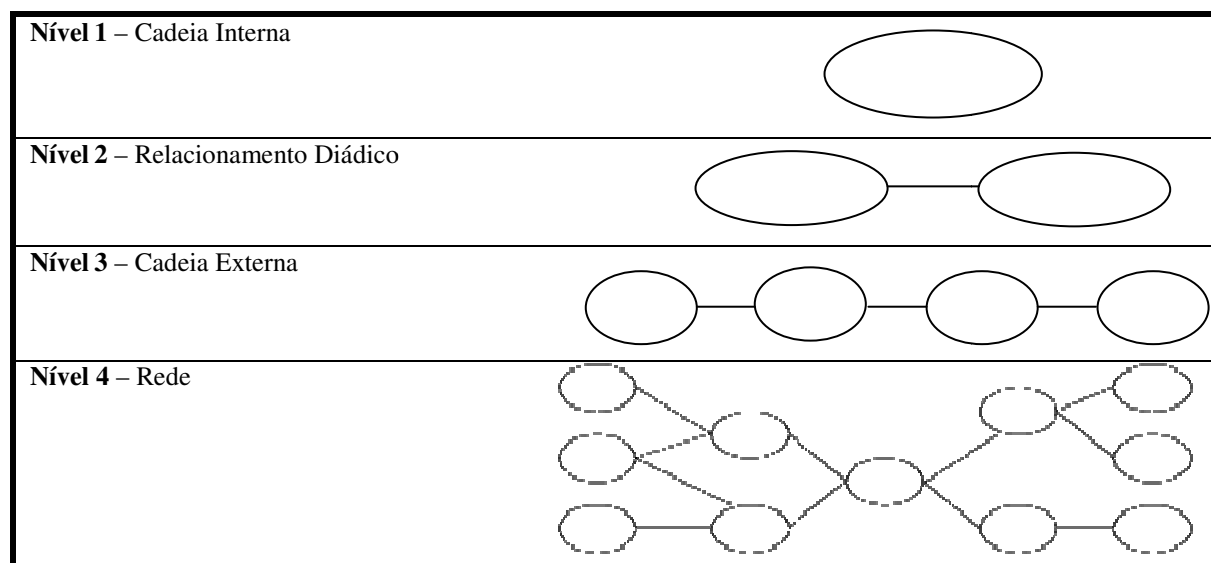
No entanto, em muitos casos, os membros da cadeia trabalham como empresas individuais com perspectiva local e conduta oportunista. Porém, este comportamento vai contra a rentabilidade da CA. Estabelecer a cooperação da cadeia auxilia a ajustar a demanda e melhorar a rentabilidade. A colaboração tem que ser baseada em objetivos mútuos (Simatupang *et al.*, 2002).

Sahay (2003) afirma em seu estudo que o processo colaborativo deve possuir fornecedores, produtores, distribuidores e clientes alinhados em prol de um relacionamento cooperativo, beneficiando assim a CA, ou seja, adotar uma perspectiva externa, em que a decisão das empresas deve considerar não somente seu desempenho individual, mas de toda a cadeia.

Assim, para se concretizar uma CA de sucesso, segundo Lambert (2008), é necessária uma integração interna dos processos da empresa e dos elos que constituem sua cadeia de relacionamento. Para tanto, conforme a pesquisa de Sanders (2005), a tecnologia de informação (TI) possibilita que os compradores e fornecedores compartilhem grandes volumes de informações operacionais e estratégicas, propiciando uma integração mais efetiva da CA. No que se refere, então, ao fluxo de informações, Chopra e Meindil (2011) consideram que a comunicação e os recursos que apoiam essa comunicação possivelmente têm interferência causal no relacionamento comprador-fornecedor e no desempenho dos envolvidos.

As recentes estratégias e tendências em relação à atuação em cadeia ou rede, como alianças estratégicas e parcerias, têm levado ao maior interesse no estabelecimento de boas relações entre as organizações. O gerenciamento da cadeia de abastecimento (GCA), dessa forma, representa o gerenciamento de relacionamentos entre as empresas, e construir relações de longo prazo significa investir em relacionamentos bem-sucedidos (Mentzer, Foggin & Golicic, 2000).

Harland (1996) identifica quatro contextos ou níveis em que a GCA pode ser analisada: CA interna que integra funções do negócio envolvidas no fluxo de materiais e informações; o gerenciamento de relacionamento entre a empresa e fornecedores imediatos; o gerenciamento de uma cadeia de negócios incluindo todos os fornecedores e clientes; e, o gerenciamento de uma rede de negócios interconectados por diferentes processos e atividades na criação de valor para o cliente (Quadro 8).

Quadro 8: Níveis de Pesquisa em Gestão de Cadeias de Abastecimentos

Fonte: Harland (1996, pág. 66)

Assim, assumindo que os relacionamentos constituem o enfoque da GCA, Harland (1996) considera que os dois primeiros níveis de análise, interno e diádico, não correspondem à noção de cadeia, uma vez que, para isso, se supõe um conjunto de relacionamentos.

O nível 3, referente à cadeia externa, é apresentado como uma linha única sequencial de relacionamentos que não inclui relacionamentos laterais. Nesse arranjo os estudos acadêmicos se debruçam sobre a dinâmica dentro da cadeia, focando o efeito que o posicionamento de cada organização, na sua linha, tem no que diz respeito à volatilidade da demanda, intensidade de ativos, lucratividade, mudança tecnológica, escala e equilíbrio (Harland, 1996).

Para Harland (1996), no nível 4, a GCA é uma rede de negócios interconectados. É uma “*rede de organizações que estão envolvidas, através de ligações a jusante e a montante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos ou serviços para as mãos do consumidor final*” (Harland, 1996, pág. 67).

Conforme o estudo de Lambert (2008), cada vez mais a GCA está sendo reconhecida como a gestão das relações em toda a CA. Destaca o autor que “*a cadeia de abastecimento não é uma cadeia de empresas, mas uma rede de negócios e relacionamentos*”. (Lambert 2008, p.02)

O conceito de rede, nesse sentido, é associado à GCA. Alguns elementos dessa abordagem relacionados à GCA são identificados na literatura e citados no quadro 9.

Quadro 9: Elementos considerados na Literatura de Redes

Posição competitiva	- Seleção de parceiros colaborativos; - Estabelecimento de uma posição competitiva; - Monitoramento do posicionamento próprio e dos competidores; - Gerenciamento dos relacionamentos.
Definição de componentes	- Atores: definidos pelas atividades desenvolvidas e recursos controlados; - Atividades: relacionamentos entre atores; - Recursos: heterogêneos, humanos e físicos, mutuamente dependentes.
Estrutura de redes	- Resulta do tipo de organização da carteira de fornecedores, quantidade e proximidade de atores.
Performance	- Méritos da opção de rede pequena: inovação colaborativa; forte; fluxos densos de informação; confidencialidade alta; destino compartilhado. - Méritos da opção de rede alargada: agilidade e flexibilidade; mais oportunidades de variação; mais acesso ao conhecimento; vantagem nas incertezas, competitividade em custo.

Fonte: Corona (2004,p.27).

A GCA, de acordo com Harland (1996), é a abordagem de gestão de relacionamentos num espectro que varia da integração vertical ao mercado puro. Esse autor sustenta que a pertinência de tal abordagem vem aumentando com a importância colocada nas relações com os fornecedores, e identifica algumas tendências de negócios:

- Desintegração vertical: Opção por não concentrar todas as atividades dentro da empresa. É uma forma de manter flexibilidade e rapidez de adaptação;
- Redução da carteira de fornecedores: Redução do número de fornecedores aumenta a eficiência nos relacionamentos;
- Foco em operações: Realização de um conjunto de tarefas limitadas e gerenciadas que satisfazem os critérios de escolha para um grupo de consumidores;
- Outsourcing: Opção por adquirir fora da empresa bens ou serviços que não são a especialidade do negócio;
- Just-in-time: Eliminação de desperdícios, pois o suprimento JIT requer entrega das partes e serviços perfeitos exatamente no tempo que são exigidos. Um movimento na direção do JIT necessariamente envolve desenvolvimento do fornecedor;
- Parcerias: Realização de relacionamentos *win-win* no desenvolvimento de negócios.

Croxton *et al.* (2001) apresentam um modelo de GCA, conforme definido pelo *The Global Supply Chain Fórum*, que identificou os oito processos-chave que representam o ponto central da GCA:

1. Gestão do relacionamento com clientes;
2. Gestão do relacionamento com fornecedores;
3. Gestão do serviço a clientes;
4. Gestão da procura;
5. Atendimento a pedidos;
6. Gestão do fluxo de fabricação;
7. Desenvolvimento de produtos e comercialização;
8. Gestão de retornos.

De acordo com os elementos citados por Croxton et al (2001), a Gestão do Relacionamento com Fornecedores representa um dos processos-chaves da GCA, sendo, portanto, parte desse tema. A gestão de relacionamentos com fornecedores (GRF) deve ser entendida como um conjunto de conceitos, técnicas de relacionamento e ferramentas utilizadas para melhorar o desempenho da GCA, por meio de melhor eficiência nos relacionamentos com seus fornecedores em todas as fases da cadeia.

O gerenciamento do relacionamento com fornecedores pode ser considerado como uma estratégia, alicerçada em princípios de compras, no desenvolvimento de parcerias de longo prazo, em ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e nos processos internos simples e eficazes, com o objetivo de melhorar os resultados da empresa (Gunasekaran & Patel, 2003)

Siqueira (2005) explica que o conceito de gerenciamento do relacionamento com fornecedores, tem como objetivo analisar a relação entre a empresa e seus fornecedores para a busca de vantagens competitivas e a redução de custos. O conceito busca também identificar oportunidades de melhoria nos processos de aquisição de materiais e serviços, e contribuir para que as empresas atinjam suas metas. Estes objetivos agregam efeitos pertinentes nas relações entre empresas.

Croxton *et al.* (2001) e Lambert (2008) afirmam que a gestão dos relacionamentos de fornecedores é o processo que define como uma empresa interage com seus fornecedores e defendem que uma empresa deve construir relações estreitas com um pequeno conjunto de seus fornecedores e manter uma relação mais tradicional com os outros.

Para Aun (2005), os fornecedores passaram a ser encarados como oportunidades de agregação de valor ao cliente final e não como agregadores de custos. Assim os relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores deixaram de ter foco apenas na redução de despesas e passaram a ter foco nos benefícios que estes relacionamentos podem lhes proporcionar.

Larsen (1999), além de Chopra e Meindl (2011) o foco hoje deve se estender aos relacionamentos externos, independentemente de serem com fornecedores de matérias primas, de serviços, terceirizados, co-produtores e clientes.

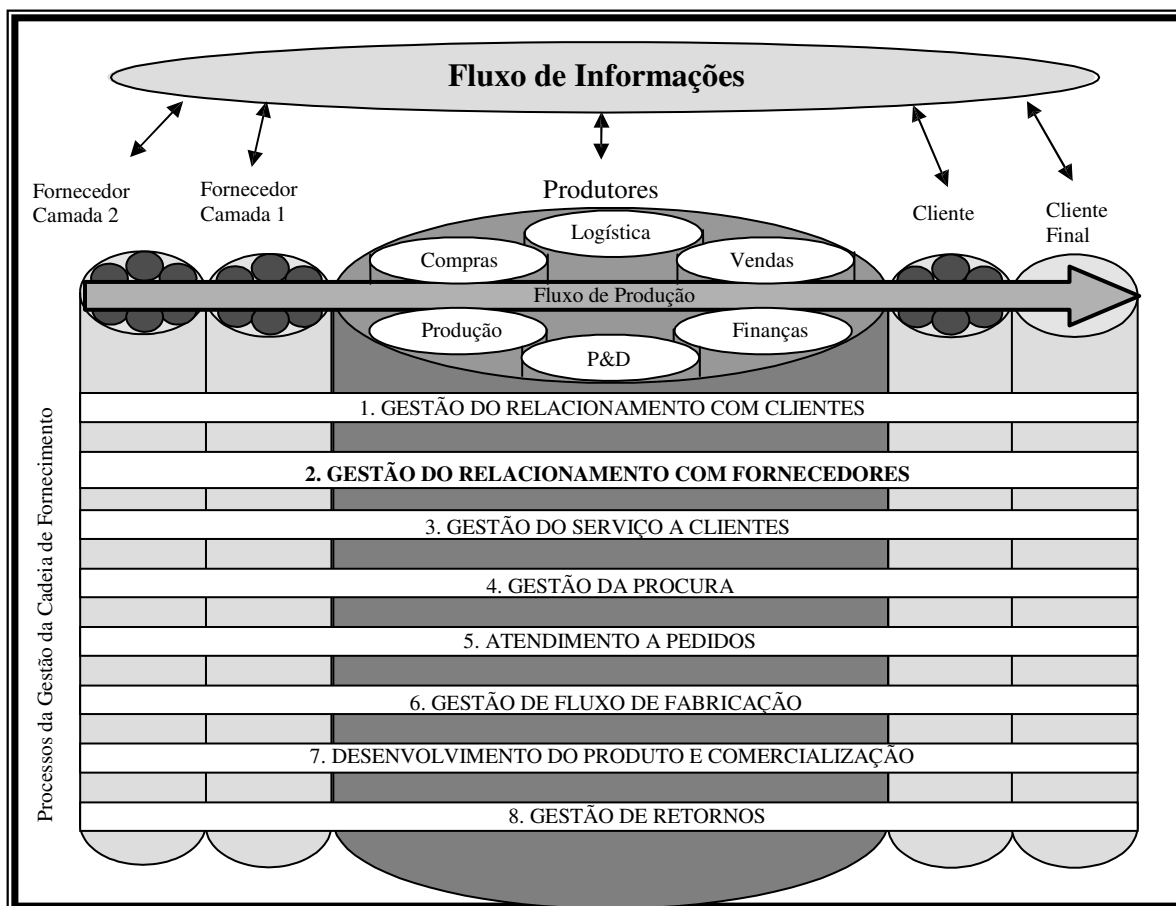
Lambert (2008) complementa, afirmando que a gestão de relacionamento com fornecedores deve ser entendida como um resultado pretendido onde há uma relação *win-win*, em que ambas as partes se beneficiam. A clareza nessas condições estabelecidas e nos critérios adotados torna-se de vital importância para o sucesso dos relacionamentos.

O conceito de gerenciamento do relacionamento com fornecedores (GRF), não pode ser confundido diretamente com o conceito de relacionamento com os clientes (CRM), na concepção de Siqueira (2005). O relacionamento com clientes, de certa forma, influi nas relações com os fornecedores, porque há a necessidade de informações valiosas para o desenvolvimento de produtos, que somente na interação com os clientes é possível obterem tais informações. Já nas relações com os fornecedores, o autor afirma que nestes há um conjunto de técnicas de relacionamento e procedimentos utilizados para melhorar o desempenho do GCA, através de uma melhor eficiência nos relacionamentos com os fornecedores em todas as fases da cadeia de abastecimento (Siqueira, 2005).

É importante ressaltar que o escopo da GCA, abrange toda a cadeia produtiva, incluindo a relação da empresa com seus fornecedores e clientes, e não apenas a relação com seus fornecedores, apesar de ser um dos principais processos da GCA (Maranhão, 2006). Na mesma linha, Humphrey e Schmitz (1998) sugerem que, mais do que nunca é necessário saber administrar todas as interfaces existentes entre empresas compradoras e fornecedoras, para assegurar o abastecimento sincronizado da cadeia de abastecimento e garantir relacionamentos de longo prazo.

A Figura 5, apresenta uma estrutura simplificada da CA de uma empresa com duas camadas de clientes e duas camadas de GCA, que devem ser implementadas dentro das organizações em toda a cadeia. Os processos perpassam as funções e as

empresas, e todos os membros da cadeia devem ser envolvidos na execução de todos os oito processos.



Fonte: Lambert (2008)

Figura 5: Modelo apresentando os oito processos da Gestão da Cadeia de Abastecimento

As cadeias de abastecimentos devem ser administradas de modo integrado e de acordo com o fluxo do processo para o negócio. Dessa forma fica claro o papel crítico da GCA (Hutt & Speh, 2010).

2.1.2 Gestão de Relacionamentos com fornecedores no setor da distribuição

Segundo Chopra e Mendil (2011) o gerenciamento do relacionamento com o fornecedor são todos os processos que focalizam a interface entre a empresa e seus fornecedores. O SRM (*supplier relationship management*) tem como objetivo prover e gerenciar fontes de suprimento para diversos bens e serviços. Entre seus processos estão a avaliação e seleção de fornecedores, a negociação da forma de fornecimento, bem como a comunicação com fornecedores em relação a novos produtos e pedidos.

Para Moura (2009, p. 85), “o desenvolvimento de fornecedores significa qualquer esforço de uma empresa para aumentar o desempenho e a capacidade para alcançar pequenas ou grandes necessidades de fornecimentos”.

Já para Neumann (2002, p. 14), “o desenvolvimento dos Fornecedores da empresa, para um novo tipo de relacionamento, é uma tarefa de longo prazo”.

Correa (2010) enfatiza a importância de gerenciar os relacionamentos com os fornecedores, na segmentação dos mesmos de acordo com o grau de relevância para a empresa e no desenho das formas de relacionamentos adequadas para cada segmento, assim maximizando os resultados das interações entre empresa e fornecedor.

Segundo Chopra e Mendil (2011) o papel da distribuição na cadeia de abastecimento refere-se aos passos tomados para mover e armazenar um produto desde o estágio do fornecimento até o estágio do cliente dentro da cadeia. A distribuição ocorre entre cada par de estágios na cadeia de abastecimento. Matérias-primas e componentes são movimentados de fornecedores a fabricantes, enquanto produtos acabados são movimentados do fabricante até o consumidor final. Sendo assim, “a distribuição é um fator-chave da lucratividade de uma empresa, pois afeta diretamente tanto o custo da cadeia de abastecimento quanto a experiência do cliente” (Chopra & Mendil, 2011, p.73).

A distribuição, então, torna-se uma fonte de vantagem competitiva, mas que necessita de uma estrutura especializada que associa a oferta à demanda e que depende do alinhamento na interação entre indivíduos que desempenham as funções na cadeia. (Souza, 2001).

De acordo com o estabelecido pela *Global Supply Chain Forum* (1998), o SRM envolve o desenvolvimento de um estreito relacionamento com um pequeno grupo de fornecedores, com base no valor que eles trazem para a organização ao longo do tempo. Para cada fornecedor-chave da empresa deve negociar um acordo de produtos e serviços (*Product and Service Agreement - PSA*) que define os termos da relação. Para os prestadores menos críticos, para desenvolver uma abordagem mais tradicional, simplesmente adotar um PSA, que em muitos casos não é negociável.

2.1.3 Tipos de Relacionamentos na Cadeia de Abastecimento

Alguns estudos em gestão de redes de abastecimento oferecem diversos modos de categorização das relações entre os autores. Slack e Lewis (2002) propõem uma

distinção entre o relacionamento de mercado e as perspectivas de recurso do relacionamento, como mostra o quadro 10.

Quadro 10: Perspectivas de Recurso do Relacionamento

Relacionamento de mercado	A "estrutura" dos relacionamentos de mercado (dimensão quantitativa) está relacionada à quantidade de relacionamentos com os fornecedores utilizados para um determinado conjunto de atividades, que vai do uso de muitos fornecedores até a utilização de poucos ou mesmo um fornecedor. A "postura" das relações de mercado (dimensão qualitativa) se refere à proximidade dos relacionamentos que vai de uma relação transacional ou arm's length até uma relação estreita.
Relações de recursos com os fornecedores	O grau em que as atividades são realizadas internamente (dimensão quantitativa) varia da realização de todas as atividades dentro da organização, à terceirização total de todas as atividades. A importância das atividades realizadas internamente (dimensão qualitativa), varia da terceirização apenas das atividades secundárias, à terceirização de atividades significativas ou estrategicamente importantes.

Fonte: Slack e Lewis (2002)

Na sequência, Slack e Lewis (2002) afirmam que há uma relação direta com extensão e a natureza das relações de mercado e do escopo de recursos. Em termos do escopo de recurso, se uma operação tenta realizar tudo internamente, significa que ambos realizam atividades relativamente primárias e secundárias dentro da operação. Ao contrário, se não se faz nada internamente, atividades primárias e secundárias são terceirizadas. Dificilmente as organizações terceirizam suas atividades primárias antes das atividades secundárias.

O quadro 11 apresenta as dimensões de mercado e de recursos relacionando a extensão e a natureza das atividades:

Quadro 11: Dimensões de mercado e de recursos em Rede de Abastecimentos.

	Extensão das atividades (Quantitativa)	Natureza das atividades (Qualitativa)
Relacionamentos de Mercado	"Estrutura" Número de relacionamentos	"Postura" Proximidade dos relacionamentos
Escopo de Recursos	Grau de atividades executadas internamente	Importância das atividades executada internamente

Fonte: Slack e Lewis (2002, p. 184).

Para Lambert (1996), os relacionamentos entre duas organizações podem variar de uma ligação *arm's length* a uma integração vertical, como mostra a figura 6 a seguir. De acordo com o autor, há a predominância de relações *arm's length* entre as organizações, onde essas conduzem negócios entre si por um longo período de tempo e com múltiplas trocas, não existindo, no entanto, a necessidade de um comprometimento ou de uma operação conjunta.

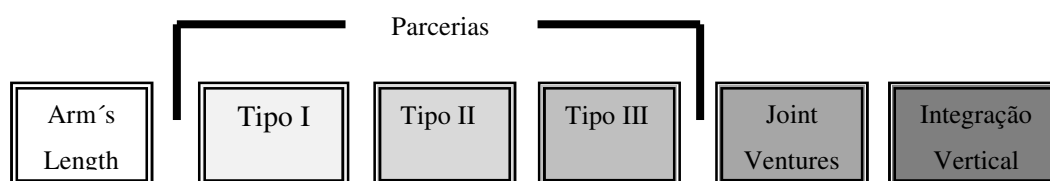
A oferta de produtos e serviços padronizados, em termos e condições padronizados, constitui a característica da relação *arm's length* que se finda quando a troca termina, sendo uma relação apropriada em muitas situações (Lambert, 1996).

No entanto existem situações em que uma relação de maior proximidade pode resultar em melhores resultados e benefícios para as empresas.

Lambert (1996, p.13) define parceria como: *"uma relação de negócio baseada em confiança mútua, aberta, com distribuição de riscos e ganhos produzindo uma vantagem competitiva, resultando maior performance nos negócios do que poderia ser obtido pelas empresas individualmente"*.

Entretanto, Lambert (1996), ressalta que parceria, *joint venture* e integração vertical não constituem o mesmo tipo de relação. Mas uma gestão adequada da parceria pode ocasionar ganhos semelhantes aos provenientes da *joint venture* e da integração vertical.

A Figura 6 ilustra a gama de possíveis relações entre empresas, com destaque para os três tipos de parcerias:



Fonte: Lambert (2008)

Figura 6: Tipos de relacionamentos entre empresas

As relações estabelecidas possuem seus fatores motivacionais, bem como seu ambiente de operação, duração, amplitude, intensidade e a proximidade da parceria Lambert (1996).

Lambert (1996) apresenta três tipos de parceria:

- Tipo I: Relação de curto prazo em que a coordenação das atividades e o planejamento se referem apenas a uma divisão ou área funcional das organizações;
- Tipo II: Relação de longo prazo em que a coordenação e integração de atividades, atingem múltiplas divisões e funções das organizações envolvidas;
- Tipo III: Relação de prazo indefinido em que as organizações estabelecem um alto nível de integração operacional.

Em virtude do aumento gradual de complexidade dos tipos de parceria, a grande maioria será do tipo I, sendo a do tipo III destinada a fornecedores ou consumidores fundamentais para o sucesso da organização.

Na concepção de Pires (2004), ele complementa a tipologia de relacionamentos apresentada, incluindo: acordos não contratuais, acordos via licença e alianças. A Tabela 1, apresentada a seguir, mostra as relações entre empresas:

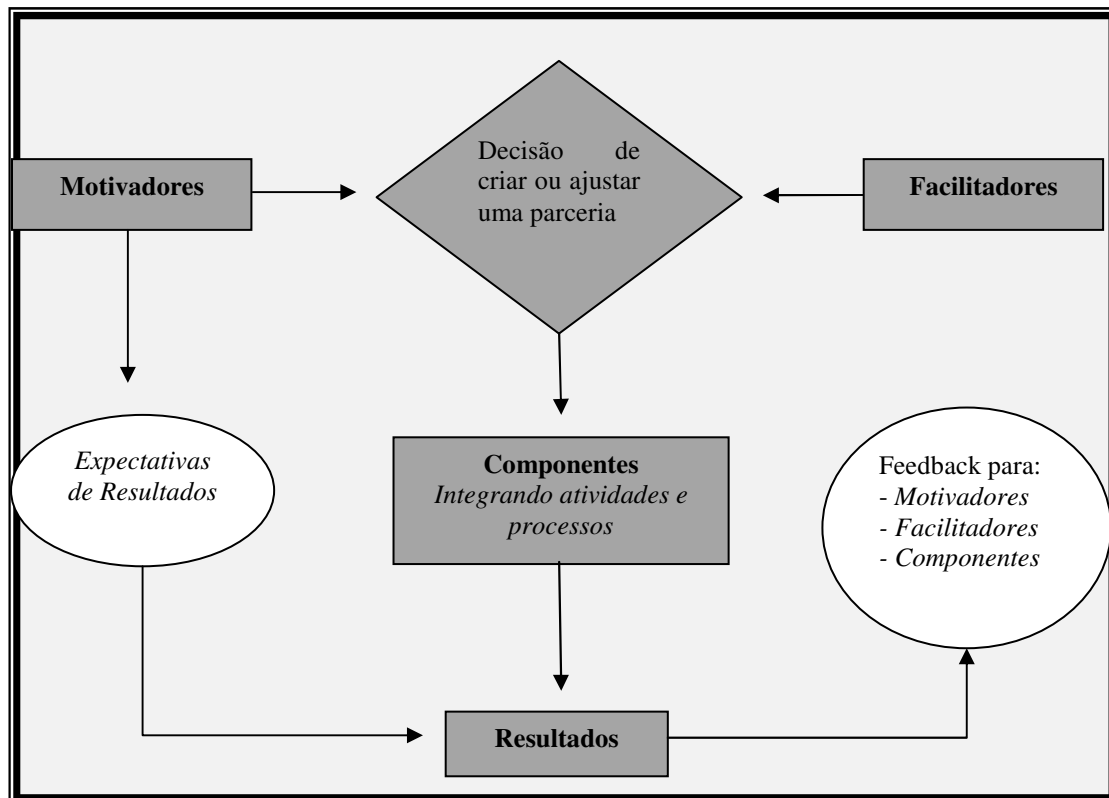
Tabela 1: Definição e Tipologia de Relacionamentos entre Empresas.

Relacionamento		Características
<i>Comercial (arm's length)</i>		<i>Relações meramente comerciais entre empresas, limitadas ao atendimento a pedidos ou a um contrato.</i>
<i>Acordos não contratuais</i>		<i>Acordos informais para alguns objetivos comuns (e.g., cart).</i>
<i>Acordos via licença</i>		<i>Cooperação multilateral via contrato (e.g., franchising).</i>
<i>Alianças</i>		<i>Empresas independentes, com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos (e.g., aliança entre companhias aéreas).</i>
<i>Parcerias</i>	<i>Empresas independentes agindo na CA como se fosse a mesma unidade de negócio, com grande nível de colaboração, alinhamento de objetivos, integração de processos e de informações (e.g. Consórcios de empresa).</i>	Tipo I <i>As empresas reconhecem-se mutuamente como parceiras e, dentro de determinados limites, coordenam conjuntamente o planejamento e atividades. Geralmente são relações de curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro de cada empresa.</i>
		Tipo II <i>As empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para integração de atividades. Sem pretensão, acabam tendo uma longa duração e envolvem várias divisões em cada uma das empresas envolvidas.</i>
		Tipo III <i>As empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e cada uma vê a outra como uma extensão dela própria. Tem uma longa duração de forma pretendida.</i>
<i>Joint Ventures</i>	<i>Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos.</i>	
<i>Integração Vertical</i>	<i>Envolve a incorporação dos processos da CA por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso, uma empresa é proprietária de todos os ativos e recursos da CA.</i>	

Fonte: Pires (2004)

A Gestão de Relacionamentos (GR) é crítica para o sucesso das empresas que desejam manterem-se competitivas e flexíveis, defende Handfield *et al.* (2000). Esse autor identificou os seguintes requisitos para facilitar o relacionamento fornecedor-cliente: identificar *commodities* críticas; identificar fornecedores críticos; criar uma equipe multifuncional; reunir-se com os executivos de topo dos fornecedores; identificar os projetos-chave, definir detalhes dos acordos e monitorar e modificar estratégias. No seu estudo, esse autor conclui que as maiores dificuldades são sentidas nos três últimos requisitos, principalmente quando falta a confiança, o comprometimento, quando a informação não é compartilhada e os objetivos e os resultados não são transparentes.

Lambert *et al.* (1996), propõem um modelo baseado em três elementos para o estabelecimento de parcerias no GCA. Este processo de estabelecimento de parceria pode ser verificado na figura 7, a seguir.



Fonte: Lambert (2008, p.15).

Figura 7: Processo de Parceria

Lambert, (2008), apresenta o modelo de parceria contendo quatro principais áreas:

- **Fatores Motivacionais:** São as razões que levam à parceria onde as organizações envolvidas acreditam em benefícios que podem obter em uma ou mais áreas. Os benefícios potenciais básicos que conduzem o desejo para um parceiro incluem: eficiência em custos/ativos, melhoria no serviço para com o consumidor, vantagem no marketing e estabilidade/crescimento do lucro.
- **Facilitadores:** são elementos dentro do ambiente corporativo que favorecem o desenvolvimento e o crescimento da parceria, constituindo a falha ou o sucesso da relação. Os facilitadores incluem: compatibilidade corporativa, filosofia e técnicas gerenciais similares, reciprocidade e simetria.
- **Componentes:** são atividades conjuntas e processos usados para construir, operacionalizar e sustentar a parceria. Os componentes incluem: planejamento, controles operacionais conjuntos, comunicações, compartilhamento de riscos e ganhos, confiança e comprometimento, estilo de contrato, escopo e investimento financeiro.

- **Resultados:** Os resultados refletem no desempenho da parceria e dependem dos fatores motivacionais, consistindo no aumento do lucro, na melhoria dos processos e na vantagem competitiva.

Importante salientar que não existe uma relação ideal que possa ser aplicada em todas as situações, mesmo que existam elementos, características compartilhadas e fatores comuns entre os tipos de relacionamentos.

2.1.4 Práticas dos Relacionamentos entre Fornecedor e Varejista

Os relacionamentos e a performance das empresas podem ser influenciados por vários aspectos. Neste sentido, a finalidade desta seção é a de apresentar, com base na revisão da literatura, fatores que estão associados à dinâmica das relações na CA e que constituem o suporte para a elaboração do modelo conceitual e das hipóteses em torno dos quais foi realizada a investigação.

2.1.4.1 Confiança

A confiança é um construto multidimensional que envolve a confiabilidade, integridade, competência, honestidade, justiça e responsabilidade (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist, 2007). Schurr e Ozanne (1985) definem confiança como a crença de que a palavra ou promessa de um parceiro é confiável e cumprirá seus deveres nas relações. Em um relacionamento de confiança, um parceiro de troca acredita que outro parceiro vai realizar ações que decorrem em resultados positivos para a empresa (Anderson & Narus, 1990).

A confiança interpessoal desempenha um papel crucial em redes de negócios e é considerada como um complemento vital para obrigações legais, e executa um papel mais importante do que os contratos legais (Thorelli, 1990; Huang & Landa, 1999; Tsang, 1999; Mavondo & Rodrigo, 2001).

Para Moorman, Deshpandé, e Zaltman (1993, p.82) a confiança se exprime como *"uma vontade de contar com um parceiro em quem se tem confiança"*. Para Slack e Lewis (2015, p.167) a confiança é *"a vontade de uma parte de relacionar com uma outra na crença de que as ações desse outro serão benéficas, mesmo que isso não possa ser garantido"*.

Em seus estudos, Anderson e Weitz (1989) identificaram que os antecedentes tais como objetivos congruentes, reputação negativa e duração da relação afetam a confiança. Os resultados deste estudo indicam que os varejistas e fornecedores que perceberam investimentos idiossincráticos pelos seus parceiros da cadeia acreditavam que seus parceiros pareciam ser confiáveis, apontando assim sinais fortes de relacionamento entre fornecedor e os demais membros da cadeia, refletido em confiabilidade.

Segundo Slack e Lewis (2015) a existência de risco nos relacionamentos, gera a necessidade de confiança, quanto maior o grau de confiança, maior será o nível de vulnerabilidade. A essência do entendimento das relações de parcerias fornecedor-cliente tem a confiança como papel determinante do seu escopo e dos seus limites.

Apesar das organizações reconhecerem os diferentes graus de confiança nas suas relações, elas nem sempre concebem a confiança como uma questão a ser gerenciada. Algumas vezes isso é o resultado de uma visão filosófica sobre o problema: *“no final fornecedores sempre cuidarão de seus interesses, é tolice acreditar em outra coisa”* (Slack & Lewis, 2015, p.166). Outras vezes pode ser que os gerentes não acreditem que tal conceito possa ser analisado ou gerenciado de fato *“confiança é uma daquelas coisas que existe ou não existe, você não pode prestar contas dela como se faz com o lucro ou com as perdas”* (Slack e Lewis, 2015, p.166). Wong (1998) utiliza cinco virtudes constantes para descrever a confiança: benevolência, retidão, propriedade, sabedoria e fidelidade.

O nível de confiança é construído através de trocas anteriores e da reputação da empresa ou indivíduo. Assim, é importante notar que a reputação tem sido vista como um antecessor da confiança (Ganesan, 1994; Chiles & McMackin, 1996; Doney, Cannon & Mullen, 1998; Boersma *et al.*, 2003). Uma reputação de confiabilidade é considerada um ativo (Chiles & McMackin, 1996) e aumenta a confiança.

A confiança surge como um processo (Doney & Cannon, 1997; Boersma *et al.*, 2003). Embora o processo de confiança seja demorado, dispendioso e complexo, manter a confiança de um parceiro é importante e vai beneficiar a relação comprador-fornecedor de longo prazo (Kalwani & Narayandas, 1995; Doney & Cannon, 1997). A confiança facilita uma melhor comunicação entre os parceiros (Dwyer *et al.*, 1987), é um preditor do comportamento cooperativo entre as organizações (Morgan & Hunt, 1994; Siguaw *et al.*, 1998; Johnston *et al.*, 2004) é percebida por um fornecedor ou comprador motivando a outra parte à cooperar em atividades empresariais. O

desenvolvimento da gestão da cadeia de abastecimento tem como base confiança e compromisso (Lee & Billington, 1992).

Riddalls *et al.* (2002) ressalta a confiança como um fator importante para uma gestão eficaz, em um mercado altamente competitivo e em rápido movimento. A falta de confiança pode ser traduzida como sendo falta de vontade de compartilhar informações (Fawcett & Marnan, 2001).

Anderson e Weitz (1989) demonstraram que a confiança é a chave para manter os relacionamentos na CA. Anderson e Narus (1990) dizem ser fundamental na redução dos conflitos e no aumento da satisfação dos membros no canal. A confiança tem o efeito mais forte na consecução da cooperação em um relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). Outros pesquisadores concluíram que a confiança tem um efeito direto no compromisso (Morgan & Hunt, 1994; Mavondo & Rodrigo, 2001).

Para Dahlstrom e Nygaard (1995), a relação entre confiança e desempenho varia de país para país. Além disso, vários estudos descobriram um efeito positivo que a confiança tem em relação à satisfação (Anderson & Narus, 1990; Geyskens *et al.*, 1998), a qualidade do relacionamento (Wong & Chan, 1999), e futuras intenções de compra e seleção de fornecedores (Doney & Cannon, 1997).

Handfield *et al.* (2002) sugere que a confiança melhora a cadeia de abastecimento e a capacidade de resposta, incluindo a entrega no prazo e lead-time. O fornecedor que não é capaz de entregar no tempo certo, vai perder a confiança de seu parceiro. Riddalls *et al.* (2002) constataram que a confiança tem grande influência sobre cadeias de abastecimento em termos de custos de estoque e custos de produção.

2.1.4.2 Compromisso

Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) definiram compromisso como "*o desejo de manter um relacionamento valorizado*" (p. 136). Anderson e Weitz (1992, p.19) interpretam compromisso como "*um desejo de desenvolver um relacionamento estável, uma vontade de fazer sacrifícios a curto prazo para manter o relacionamento, e uma confiança na estabilidade da relação*".

O conceito de compromisso assume que a relação entre um membro da cadeia e um parceiro é estável e continuará por tempo suficiente para que ambos percebam os benefícios (Anderson & Weitz, 1992). Os parceiros desejam se dedicar a uma parceria

sustentável e poderão manter a cooperação através de um comprometimento temporário (Chao *et al*; 2013).

Morgan e Hunt (1994, p. 22) definiram compromisso como *"a crença de um parceiro de que uma relação contínua com um outro é tão importante quanto garantir o máximo de esforços para mantê-la"*.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), compromisso e confiança são descritos como fatores mediadores-chave para uma relação bem-sucedida, e a confiança, especialmente, é considerada um fator determinante de compromisso. Confiança implica no valor que fornece mais benefícios para ambos os membros e parceiros permitindo-lhes assumir riscos, porque comportamentos oportunistas não são esperados de qualquer das partes (Morgan & Hunt, 1994). Portanto, um membro ou parceiro não precisa se envolver em ações como o acompanhamento da sua parceira ou o estabelecimento de proteção por meio de contratos. Estes benefícios parecem aumentar o desejo de construir uma relação forte e contínua, que é a definição de compromisso.

Para Morgan e Hunt (1994) o compromisso e confiança incentivam um membro da cadeia para:

- 1) trabalhar com o seu parceiro para preservar um cooperativo relacionamento;
- 2) a manter um relacionamento a longo prazo com o seu parceiro.

Assim, se o compromisso e a confiança estão presentes, o membro da cadeia e seu parceiro tendem a aumentar a sua eficiência e sua produtividade. Em alguns estudos a respeito da GCA pesquisadores tem enfatizado os importantes papéis que o compromisso e a satisfação do fornecedor desempenham para uma relação de sucesso (Wong, 2000; Ghijsen, Semeijn, & Ernstson, 2010; Breitenbach, R., Bencke, F. F., & Breitenbach, I. M. S., 2015; Karami, M., Malekifar, S., Nasiri, A. B., Nasiri, M. B., Feili, H., & Khan, S. U. R., 2015; Muhammad, Z., Yi, F., Naz, A. S., & Saleem, A., 2015; Minerbo, C., 2016). Hausman e Johnston (2010) sustentam o papel do compromisso na aceitação das demandas de uma ação conjunta ou cita o compromisso como o mais influente dos elementos relacionais em uma ação conjunta. Kwon e Suh (2004) indicaram que o comprometimento é a chave para a integração da CA.

2.1.4.3 Dependência

A dependência pode ser definida como a necessidade que uma empresa possui de estabelecer um relacionamento com uma outra, a fim de obter um determinado resultado almejado (Frazier, 1983).

De acordo com Rahmoun & Debabi (2012), na literatura sobre dependência são identificadas três abordagens para a cadeia de relacionamento:

- 1) vendas e lucro (Anderson, Lodish, & Weitz, 1987; Brown, Lusch, & Muehling, 1983; El-Ansary & Stern, 1972; Etgar, 1976; Kale, 1986).
- 2) papel da performance (Anderson & Narus, 1984; Fraizer, 1983; Frazier & Summers, 1986; Skinner & Gultinan, 1985).
- 3) investimento em transações específicas (Heide & John, 1988).

No estudo realizado por El-Ansary e Stern (1972), a dependência do membro da cadeia é analisada sob a ótica das abordagens associadas à vendas e lucro, bem como, ao papel do desempenho. Esses autores admitem que a dependência do membro da cadeia em relação a um parceiro aumenta se a porcentagem de vendas e lucro com esse parceiro da cadeia também aumentar. Frazier (1983) sintetiza a investigação de El-Ansary e Stern, indicando que esses autores conceberam a importância da dependência como uma função dos seguintes fatores:

- 1) A porcentagem dos negócios do membro da cadeia contratados com o parceiro.
- 2) O tamanho da contribuição que o parceiro proporciona para o lucro do membro.
- 3) O compromisso de um membro da cadeia com um parceiro em termos da contribuição nas recentes políticas de marketing.
- 4) A dificuldade no esforço e custo diante da mudança para outro fornecedor ou outro cliente.

Em outra abordagem, Heide e John (1988) investigam a dependência associada ao investimento em transações específicas. O princípio básico dessa abordagem é que um membro da cadeia se tornará dependente de seu parceiro se o membro investe em ativos específicos com o parceiro. Heide e John (1988) definem o investimento em transações específicas como *“ativos humanos e físicos (tangíveis ou intangíveis) necessários e que são específicos para sustentar uma determinada relação de troca”*

(p.21). Esses ativos específicos não podem ser utilizados em outras transações sem que ocorra perda de valor, além disso, são recursos para os quais inexitem ou existem poucos substitutos imediatos. Assim, um membro da relação tentará se vincular mais intensamente ao seu parceiro no sentido de proteger seus ativos (Chaurasia, 2015).

O estudo realizado por Heide e John (1988) identificou situações em que a dependência do membro da cadeia em relação ao parceiro intensificou:

- 1) Quando os resultados da relação membro-parceiro são fundamentais, altamente valiosos, e a magnitude da troca é maior.
- 2) Quando os resultados da relação membro-parceiro são comparativamente melhores do que os resultados disponíveis provenientes de relações alternativas.
- 3) Quando poucas fontes alternativas potenciais de troca estão disponíveis.

As diferentes naturezas da dependência que se estabelecem nas CAs influenciam o modo que as operações se realizam no interior da cadeia (Yeung *et al.*, 2007; Petersen *et al.*, 2008), pois os membros da CA normalmente estão cientes do valor dos recursos por eles oferecidos e a dependência criada por eles. Dessa forma, membros mais fortes podem calcular a dependência dos outros e exercer seu poder para obter vantagens durante as negociações (Crook & Combs, 2007).

Para Narasimhan *et al* (2009), quando há uma dependência muito intensa de uma empresa em relação a outra, ela se encontrará presa na relação. Assim, um alto nível de dependência pode levar a incertezas e comportamentos oportunistas, resultando em conflitos que afetam negativamente toda a colaboração e desempenho na CA (Corsten & Felde, 2005; Ireland & Webb, 2007). Nesse caso, para Zhang e Huo (2013), é necessário que se desenvolva a confiança no interior da relação de forma que se possa gerenciar ou controlar esses potenciais comportamentos oportunistas do parceiro de troca.

Por outro lado, Handley e Benton (2012) afirmam que a dependência em uma relação inter-organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa e é estrategicamente ressaltada por ela, indicando o quanto os objetivos de uma empresa são facilitados pelas ações dos parceiros. A habilidade de um membro da CA em observar os desejos dos parceiros, bem como, de identificar suas necessidades de adquirir recursos externos e gerenciar dificuldades define o modo que se estabelecerá a dependência do membro e seus parceiros (Crook & Combs, 2007; Handley & Benton, 2012).

2.1.4.4 Poder

O poder é um conceito importante para o entendimento das relações contemporâneas entre fornecedor-varejista (Caniëls & Gelderman, 2007). O poder é a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos em controlar ou influenciar o comportamento do outro (Dahl, 1957; Emerson, 1962; Morgan & Hunt, 1994).

Em estudos de relacionamentos da CA, o poder é definido como “*a capacidade de evocar uma mudança no comportamento do outro, isto é, a capacidade de conseguir que alguém faça algo que ele ou ela não teria feito de outra forma*” (Gaski & Nevin, 1985, p. 130). É a habilidade de uma parte em influenciar as decisões de seu parceiro (Gaski, 1984) e, numa relação diádica, está baseado na dependência do parceiro em relação a outra parte (Ryu, Aydin, & Noh, 2008).

O papel e importância do poder tem sido enfatizado por muitos autores que se referem às relações na CA (Benton & Maloni, 2005; Caniëls & Gelderman, 2007; Hoejmoose, Grosvold, & Millington, 2013). Aqui, as diferenças na dependência, tamanho ou expertise dos parceiros frequentemente criam assimetrias entre membros da CA (Kumar, 2005; Nyaga, Lynch, Marshall, & Ambrose, 2013), permitindo que a parte mais poderosa passe a ganhar uma maior proporção de benefícios (Hoejmoose *et al.*, 2013).

- Poder coercitivo e não-coercitivo

De acordo com Simon (1953), citado por Hsiao (2006), o poder é determinado a partir das suas fontes. Embora existam muitas fontes possíveis de poder, French & Raven (1959) definiram cinco fontes de poder que foram resumidas por Gaski e Nevin (1985), como:

- 1) Fontes de poder coercitivo: percepção do B que A tem a capacidade de impor punições nele.
- 2) Fontes de poder retributivo: a percepção do B que A tem a capacidade de fornecer recompensas para ele.
- 3) Fontes de poder legítimo: a percepção do B que A tem a autoridade legítima para prescrever comportamento para ele.
- 4) Fontes de poder de referência: identificação do B com A.
- 5) Fontes de poder de especialista: a percepção do B que A tem algum conhecimento especial ou experiência.

French e Raven (1959) afirmam que o poder do fornecedor sobre o varejista depende das fontes de poder que o varejista percebe no fornecedor.

El-Ansary e Stern (1972) foram os primeiros a introduzir essas fontes de poder no estudo das relações na CA, mas eles não conseguiram encontrar relações significativas entre poder e antecedentes, tais como fontes de poder e dependência. Mais tarde, Hunt e Nevin (1974) dividiram em fontes de poder coercitivo e não-coercitivo (retributivo, legítimo, de referência e de especialista). Os resultados do estudo de Hunt e Nevin (1974) foram confirmados por Lusch (1977) e Michie (1978) em estudos da indústria automobilística e por Wilkinson (1981) na indústria de cerveja.

Usando esta tipologia, Gaski (1986) constatou que o uso de recompensas por parte dos fornecedores tem um efeito positivo sobre o varejista e o uso de fontes de poder coercitivas tem um efeito negativo sobre eles, resultado esse corroborado pela investigação desenvolvida por Rawwas, Vitell, e Barnes (1997). Assim, como concluem Dickson e Zhang (2004), as fontes de poder coercitivas aumentam o conflito (redução da satisfação), enquanto as fontes de poder não-coercitivas aumentam a satisfação (redução do conflito). No entanto, em estudos realizados por Lee (2001), foi constatada uma diferença de correlação entre conflito e fontes não coercitivas para os chineses em relação aos ocidentais. Os chineses em virtude de suas características culturais estabelecem pouca relação entre conflitos e o uso de fontes não-coercitivas, enquanto que os ocidentais exibem mais sua insatisfação com esse tipo de fonte de poder.

- Relação entre Poder e outros Antecedentes

As questões de poder e dependência têm sido um tema de destaque. Gaski (1984) enfatiza o papel do poder e da dependência nos canais de distribuição, e que a conceitualização da dependência e poder são inseparáveis. Ao prosseguir uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento, o uso do poder assegura uma coordenação em atividades da cadeia e relacionamentos entre compradores e fornecedores (Brown, Lusch & Muehling, 1983; Frazier & Summers, 1986) e melhora o desempenho de toda a cadeia de abastecimento (Maloni & Benton, 2000), enquanto a dependência se usada estrategicamente promove a cooperação da cadeia e reduz os conflitos (Kasulis & Spekman, 1980; Skinner *et al.*, 1992).

Extensos estudos sobre a influência do poder e da dependência na CA têm contribuído para diversas pesquisas que indicam a magnitude da dependência entre dois atores como uma relação de troca que determina seu poder relativo. Assim, o poder

seria uma função da dependência. (Liu & Wang, 2000; Lee, 2001; Dickson & Zhang, 2004; Zhuang & Zhou, 2004).

Há também muitos estudos que investigam o efeito da utilização de fontes de poder em relacionamentos, como o compromisso (Brown *et al.*, 1995), a cooperação (Skinner *et al.*, 1992) e relacionamento entre comprador-fornecedor (Maloni & Benton 2000; Benton & Maloni, 2005). Os resultados relatados por Benton e Maloni (2005) indicaram que as fontes de poder (coercitivo e jurídicos legítimos) tem efeitos prejudiciais na cadeia de abastecimento e nas relações entre comprador e fornecedor, enquanto as fontes de poder não-mediada (de especialista e de referência) tem efeitos positivos sobre a cadeia de abastecimento e os relacionamentos entre comprador e fornecedor.

Hunt e Nevin (1974) e Skinner *et al.* (1992) concluíram que o uso pelo fornecedor de fontes de poder não coercitivo aumenta a satisfação do varejistas e o uso de fontes de poder coercitivo diminui a satisfação do varejista. Assim, o uso de fontes de poder não coercitivo conduz a uma relação mais satisfatória e o uso de fontes de poder coercitivo deve ser evitado. Esses resultados são identificados também em outros trabalhos (Lusch, 1976; Wilkinson, 1979; Gaski & Nevin, 1985; Frazier & Summers, 1986; Geyskens & Steenkamp, 2000; Lee, 2001; Benton & Maloni, 2005).

Ao estudar as relações de poder, vários pesquisadores se concentraram sobre a importância de estratégias de influência, que são os meios de comunicação utilizados pela empresa na aplicação de poder (Frazier & Summers 1986; Kim, 2000). Considerando que, de acordo com Lee (2001), os membros da cadeia em diferentes culturas podem ter diferentes percepções sobre o uso das fontes de poder.

A maioria dos estudos sobre poder nos relacionamentos na cadeia concentram-se na relação entre fontes de poder e outras variáveis, tais como dependência, conflito, e satisfação, sendo que, de acordo com Yu (2006) poucos investigaram os pontos fracos da teoria do poder. O resumo de estudos representativos encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2: Estudos sobre o Poder e outras relações

RELAÇÃO DE PODER	REFERENCIAS
Relação de Poder com outras Variáveis	
Poder-Satisfação	(Hunt & Nevin, 1974; Wilkinson, 1979; Gaski & Nevin, 1985; Frazier & Summers, 1986; Gaski, 1986; Lee, 2001) (Geyskens & Steenkamp, 2000): satisfação econômica e satisfação social.
Poder-Dependência	(El-Ansary, 1975; Zhuang & Zhou, 2004)
Poder-Dependência-Satisfação	(Gaski & Nevin, 1985; Anderson & Narus, 1990)
Poder-Dependência-Cooperação	(Skinner <i>et al.</i> , 1992)
Poder-Compromisso	(Brown <i>et al.</i> , 1995)
Poder-Relação Varejista-Fornecedor	(Maloni & Benton, 2000; Benton & Maloni, 2005)

Fonte: Hsiao (2006).

2.1.5 Práticas Colaborativas na Cadeia de Abastecimento

As relações colaborativas entre organizações vêm recebendo considerável atenção atualmente, pois o objetivo de um negócio pode ser difícil de ser atingido individualmente, mas pode facilmente ser obtido através da colaboração entre elas. A competitividade e a dinâmica do mercado exigem que os parceiros de uma CA sejam dinâmicos e ágeis em agregar valor para o cliente na forma de uma organização de negócios ampliada (Hudnurkar *et al.*, 2014).

Para Dyer e Singh (1998) as empresas colaborativas podem obter ganhos através de diversos modos: nas rotinas de compartilhamento de informações, nos ativos específicos, nas doações de recursos complementares e na eficiência da governança.

Dessa forma, atividades e comportamentos colaborativos na CA ganharam considerável importância no mundo acadêmico e no mundo dos negócios, pois quando a estrutura da CA está alinhada às necessidades do cliente pode resultar numa melhora da performance (Hudnurkar *et al.*, 2014).

A forte integração entre fornecedor e cliente, ao consolidar a CA, estabelece relações colaborativas entre seus membros, propiciando maior eficiência, maior flexibilidade e vantagem competitiva, favorecendo, dessa forma, o sucesso da cadeia (Hudnurkar *et al.*, 2014).

2.1.5.1 Colaboração na CA

A colaboração na CA tem sido definida de várias maneiras por diferentes autores. A tabela 3 apresenta um resumo das diferentes definições disponíveis.

Tabela 3: Definições de Colaboração na Cadeia de Abastecimento

Fonte	Definição
Simatupang <i>et al.</i> (2004)	Colaboração é uma estratégia cooperativa entre parceiros de uma cadeia de abastecimento com o objetivo comum de servir ao consumidor através de soluções integradas que reduzam os custos e aumentem a receita.
Samaddar & Kadiyala (2006)	Relação de colaboração é aquele em que uma organização inicia e implementa um esforço de criação de conhecimento, e uma organização colaborativa divide os custos e os benefícios do novo conhecimento criado, incluindo a parceria na propriedade através de patentes e licenças.
Kampstra <i>et al.</i> (2006)	Entidades financeiramente independentes tentam fazer com que partes dependentes da cadeia atuem juntas, garantindo que interajam com sucesso para proporcionar os resultados necessários de forma coordenada.
Fawcett <i>et al.</i> (2008)	A habilidade de trabalhar além dos limites organizacionais para construir e gerir um específico processo de valor agregado para melhor atender às necessidades do consumidor.
Simatupang & Sridharan (2008)	Colaboração descreve a cooperação entre independentes, mas relacionadas empresas para compartilhar recursos e capacidades para satisfazer as mudanças extraordinárias e dinâmicas de necessidades de seus consumidores.
Cao & Zhang, (2011)	Um processo de parceria onde duas ou mais empresas trabalham juntas para planejar e executar operações na cadeia de abastecimento na direção de objetivos comuns e mútuos benefícios.

Fonte: Hudnurkar *et al.* (2014)

Na concepção de Cohen e Roussel (2005) diferenciaram a CA colaborativa baseados na forma dos relacionamentos entre os parceiros na colaboração:

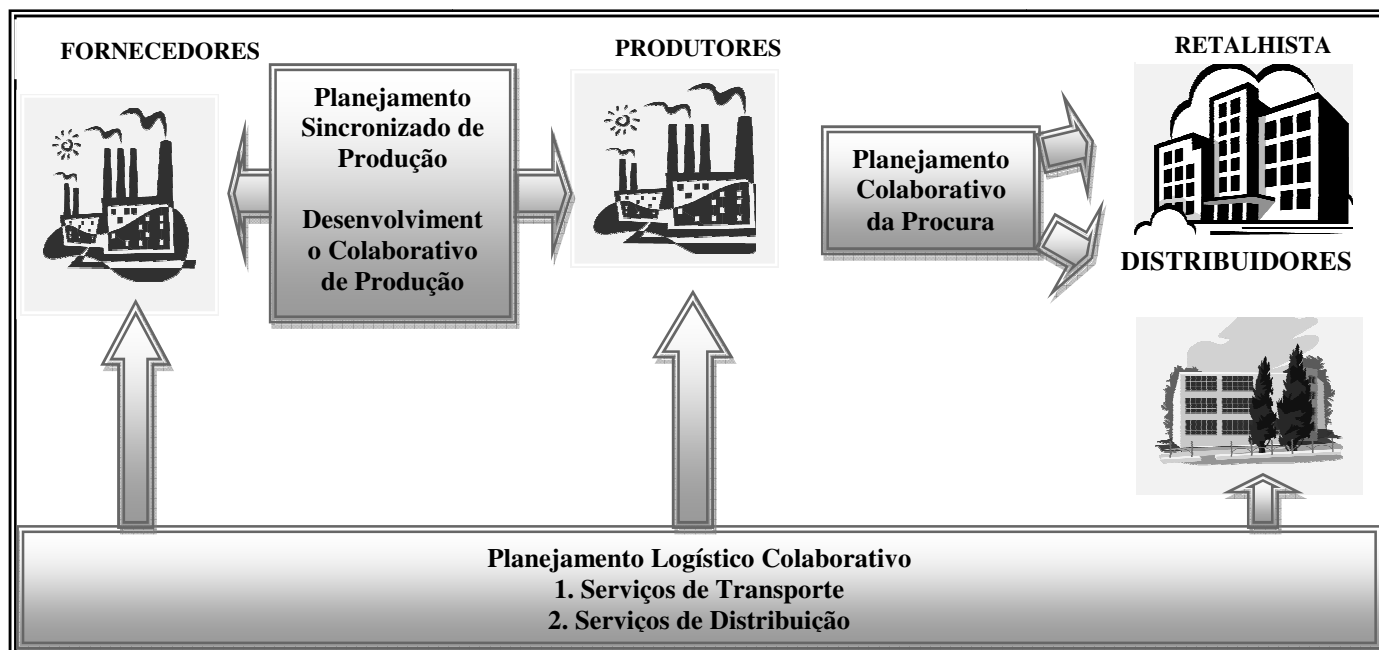
- Colaboração transacional – Colaboração focada na facilidade em que uma transação pouco estratégica deva ser realizada para que seja mais eficiente, mas com pouca preocupação na redução de custos ou aumento de ganhos.

- Colaboração cooperativa – Colaboração em que se requer um nível elevado de compartilhamento de informações sobre previsão de vendas, ordens de compras e níveis de inventário. A tecnologia de suporte mais utilizada é o EDI.

- Colaboração coordenada – Colaboração onde os parceiros, além de compartilharem informações, estabelecem uma sincronização dos planejamentos e da execução dos processos, utilizando, por exemplo, programas gerenciadores de inventário (VMI) que cientificam o fornecedor das mercadorias necessárias ao cliente.

- Colaboração sincronizada – Colaboração em que a informação é desenvolvida em conjunto, ultrapassando a fronteira das operações da CA, sendo caracterizada como uma relação de longo prazo. São frequentemente chamados de alianças estratégicas porque compartilham os ativos físicos e intelectuais, sendo focadas numa visão estratégica de futuro.

De acordo com Lapide (1999), as relações entre os parceiros vão depender das suas funções na CA e as oportunidades de colaboração vão variar ao longo da CA. Os três principais tipos de relações colaborativas entre comprador-vendedor estão representados na Figura 8 e serão brevemente descritos a seguir:



Fonte: Lapide (1999).

Figura 8: Oportunidades de colaboração na Cadeia de Abastecimento

Colaboração entre produtor/fornecedor.

O fabricante ao colaborar com seu fornecedor, através do compartilhamento de documentos e da sincronização da produção, obterá benefícios advindos dessa relação que refletem no desenvolvimento mais rápido de produtos novos e melhores e na garantia da satisfação quando da necessidade de futuros materiais (Lapide, 1999).

Colaboração entre produtor/cliente.

A colaboração entre fabricante e clientes (como distribuidores e varejistas) pode abarcar o planejamento da demanda e o reabastecimento do estoque. Para tanto é necessário que os parceiros compartilhem seus planos e previsões, exigindo um entendimento conjunto da demanda e um plano de reabastecimento mutuamente acordado (Lapide, 1999).

Colaboração com 3PL e 4PL (third and fourth party logistics providers).

A colaboração entre empresas e provedores 3PL pode ser focada no planejamento da logística conjunta que consiste na melhoria da utilização dos

equipamentos de transporte e no estabelecimento de um centro de serviços de distribuição. Essa parceria envolveria o compartilhamento dos planos de reabastecimento do estoque de modo a garantir que não haja sobrecarga nem na função de recebimento, nem da capacidade de armazenamento. (Lapide, 1999).

Para Cohen e Roussel (2005) a colaboração é fundamental para a eficiência da GCA, visto que as empresas, ao estabelecerem seu foco estratégico a um reduzido conjunto de competências nucleares, consideram cada vez mais importantes as habilidades e talentos dos parceiros, sendo necessário o desenvolvimento de uma crescente confiança nos recursos e estratégias sobre os quais ela não possui controle direto. Ainda para Cohen e Roussel (2005) a colaboração é uma combinação que muda a dinâmica entre os parceiros, pois pode viabilizar de forma mais rápida a inserção em novos mercados, proporcionar o acesso a um conhecimento que não poderia ser realizado individualmente, sem o estabelecimento da parceria. Além disso, pode ocasionar redução de custos e aumento das receitas, trazendo benefícios estratégicos e financeiros. Esses autores destacam que os motivos para a colaboração passam pelo desejo da empresa em obter:

1. Uma tecnologia pertencente a outra empresa
2. Uma tecnologia que exige um capital alto para a empresa investir sozinha
3. Uma competência que custa muito adquirir, desenvolver ou manter.
4. Um novo mercado efetivamente fechado pelos altos custos de entradas ou pelas precondições (barreiras comerciais, legislação, etc).

Para La Londe (1998) as empresas que queiram construir relacionamentos sólidos na CA, devem levar em conta as seguintes condições:

- Compartilhar informações - O compartilhamento de informação pode melhorar a previsibilidade, reduzindo o estoque de segurança e melhorando o tempo de resposta ao cliente;
- Compartilhar benefícios e encargos - A relação deve ser estável em momentos de intempéries ou em momentos profícuos da economia, pois os parceiros dividem os ônus e os bônus da colaboração.
- Múltiplos contatos entre as entidades econômicas – A integração da CA propicia a existência de múltiplos pontos de contato entre as empresas

parceiras, garantindo a rápida resolução de conflitos e a solidez da rede de comunicação entre todos os pontos da cadeia.

- Gestão interfuncional de processos - Os membros da cadeia como clientes, fornecedores e terceiros podem desempenhar papéis importantes como membros de uma equipe interfuncional que estabelece um processo integrado para propiciar respostas rápidas às demandas.
- Processos colaborativos orientados para o futuro - O desenvolvimento de um caminho estratégico que envolva os parceiros requer uma visão compartilhada sobre o planejamento operacional, tático e estratégico, apesar dos obstáculos organizacionais e culturais existentes entre os membros da relação.

O sucesso da colaboração na CA para Cohen e Roussel (2005) depende dos seguintes fatores:

1. Possuir o domínio da colaboração interna antes de tentar realizar parcerias externas;
2. Estabelecer o nível adequado de colaboração para cada parceiro, considerando critérios associados a necessidades específicas como importância estratégica, adequação cultural, adequação organizacional, adequação tecnológica.
3. Certificar-se de que cada parte assumirá sua responsabilidade nos resultados da colaboração, compartilhando os benefícios, ganhos, perdas e riscos.
4. Conscientizar-se que será necessário compartilhar informação de sua propriedade para realmente efetivar a colaboração.
5. Explicitar as expectativas para cada parte que constitui a relação colaborativa.
6. Utilizar dos meios tecnológicos para fortalecer os relacionamentos colaborativos, facilitando o estabelecimento de pontes entre as empresas ao melhorar o fluxo de informações.

Já para Finley e Srikanth (2005) o sucesso da colaboração na CA requer:

alinhamento estratégico, dentro de um canal unificado, entre os participantes contíguos da CA. Estes parceiros devem estar conectados quase em tempo real e aplicar medidas em todo o canal concentradas na procura a jusante, para possibilitar a distribuição de benefícios tangíveis do negócio (Finley e Srikanth 2005, p. 31).

2.1.5.2 Cooperação na CA

A cooperação é uma das razões apontadas por diversos autores para que um relacionamento satisfatório aconteça, o que significa melhora nos resultados em vendas e condução a um melhor desempenho financeiro (Anderson & Narus 1990; Skinner *et al.*, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Siguaw *et al.*, 1998; Lambe *et al.*, 2001; Christopher & Towill, 2002; Eriksson & Sharma, 2003).

Anderson e Narus (1990, p. 45) definem cooperação como *"ações coordenadas semelhantes ou complementares tomadas por empresas em uma relação de interdependência para alcançar resultados mútuos ou singulares com a esperada reciprocidade ao longo do tempo"*. A cooperação entre os membros da cadeia reflete a expectativas de alcançar objetivos mútuos e individuais em conjunto (Cannon & Perreault, 1999).

Haugland e Gronhaug (1996) consideram que a reciprocidade é a base para a cooperação, indicando a possibilidade de que na troca entre as partes irão trabalhar juntos novamente no futuro. Através de operações repetidas e interação contínua, comportamentos cooperativos de ambas as partes evoluem gradativamente ao longo do tempo, de tal forma que as recompensas econômicas ou sociais sejam alcançadas. Estas interações acontecem sob normas que tendem a aumentar a eficiência das relações, reduzindo nível de incerteza comportamental (Lambe *et al.*, 2001).

Assim, parece ser melhor trabalhar em conjunto do que trabalhar individualmente em virtude do reconhecimento da interdependência e complexidade atual nos canais de relacionamentos (Etgar & Valência, 1983; Skinner *et al.*, 1992).

Há razões substanciais para a disposição entre relações interorganizacional e cooperação. É importante compreender os motivadores para ampliar ainda a compreensão das características dos relacionamentos entre compradores e fornecedores.

De acordo com Hisao (2006) as principais motivações da cooperação são:

a) recompensas ou benefícios econômicos

Uma relação de cooperação prossegue com recompensas econômicas (Young & Wilkinson, 1989; Boersma, Buckley & Ghauri, 2003). A teoria de relacionamento social e cooperação contribui em resultados gratificantes, como satisfação na experiência empresarial e realização dos objetivos da empresa (Homans, 1958).

b) coerção ou medo de punição do membro mais forte da cadeia

O membro menos forte da cadeia é obrigado a cooperar com o mais forte devido à escassez de recursos; (Boersma *et al.*, 2003). Enfrentando nenhuma fonte alternativa de abastecimento disponível ou recursos limitados, a parte mais fraca tem que cooperar com o seu parceiro a fim de sobreviver e evitar a punição do não cumprimento da parceria. Embora este tipo de cooperação seja considerado coação, a cooperação é uma forma de responder à pressão ambiental (Schermerhorn, 1975).

c) custos de transação

Os custos de mudança, a especificidade dos ativos e contratos incompletos são fatores a serem considerados para empresas entrarem em atividades de cooperação (Williamson, 1985). Embora os membros tenham diferentes considerações sobre objetivos mútuos, eles ainda cooperam devido ao custo da rescisão (Morgan & Hunt, 1994). Por estas razões, o varejo pode ser induzido a construir relações de cooperação com o seu fornecedor para evitar o aumento dos custos de rescisão do relacionamento (Cousins, 2002)

d) reduzir a incerteza

Todas as incertezas surgem das cadeias de oferta e demanda. Para reduzir a incerteza, as empresas estabelecem relações de cooperação para tornar seu ambiente de mercado mais previsível (Turner *et al.*, 2000; Eriksson & Sharma, 2003). A estreita cooperação entre empresas dá uma garantia de entregas e fornecimentos futuros e, portanto, minimiza a incerteza de abastecimento.

e) expectativa de valor

Os parceiros procuram ganhar valor ao estabelecer relações de cooperação (Schermerhorn, 1975). Por exemplo, um varejista coopera com o fornecedor de uma marca conhecida, porque ele espera levantar a imagem da loja e satisfazer a preferência do consumidor da marca. Por outro lado, o fornecedor procura um varejista competente para promover seus produtos e expandir sua participação no mercado. Ambos antecipam os futuros benefícios (tangíveis e intangíveis) dessa relação de troca.

As regras de cooperação podem conduzir ao comprometimento desde que as partes envolvidas acreditem que a sua participação fortalecem o compromisso, favorecendo o aumento da confiança no relacionamento (Anderson & Narus, 1990; Anderson, Håkansson & Johanson 1994; Siguaw *et al.*, 1998; Mavondo & Rodrigo, 2001). Morgan e Hunt (1994) sustentaram que a confiança é um antecedente da cooperação e relataram que a relação de cooperação entre compradores e fornecedores é reforçada através das partes que trocam confiança mútua e compromisso.

Esses comportamentos cooperativos associados a objetivos mútuos geram maior satisfação para os parceiros, assim como resultados econômicos e não-econômicos que alcançam ou excedem as expectativas (Heide & John, 1988; Wilson, 1995; Lambe *et al.*, 2001). Desse modo, vários trabalhos sugerem que há uma relação positiva entre cooperação e satisfação. (Anderson & Narus, 1990; Skinner *et al.*, 1992; Johnston *et al.*, 2004).

2.1.5.3 Ações Conjuntas

As ações conjuntas indicam o nível de envolvimento entre as organizações e quando estabelecidas explicitamente podem melhorar de forma significativa a relação entre os parceiros da cadeia de abastecimento (Anderson *et al.*, 1994; Zaheer *et al.*, 1998; Zineldin, 1998).

Nas relações entre comprador e fornecedor, as fronteiras organizacionais são introduzidas pela integração e envolvimento em atividades consideradas de responsabilidade com o fornecedor (Yilmaz & Hunt, 2001). Os papéis do fornecedor e comprador, não são mais estritamente definidos em termos de simples transferência de propriedade dos produtos. Dada a dinâmica do ambiente e das partes compartilhadas, a ação conjunta, que compreende a tomada de decisões, solução conjunta de problema e planejamento conjunto (Zaheer *et al.*, 1998), bem como a flexibilidade para fazer

ajustes (Noordewier *et al.*, 1990; Bello & Gilliland, 1997) são essenciais para alcançar o sucesso. Essas relações dependem da resolução conjunta de problemas para a resolução de conflitos e na planificação para alcançar a mútua compreensão entre os parceiros.

Isso significa que compartilhar objetivos e valores, além de realizar de forma conjunta o planejamento e as decisões na definição de metas criam confiança entre os parceiros de negócios, melhorando o compromisso e a lealdade dos envolvidos, além de utilizar da melhor forma as tecnologias da informação para apoiar os mecanismos colaborativos (Hill, 1990; Moller & Wilson, 1995; Zineldin, 1998; Zaheer *et al.*, 1998; Handfield & Nichols, 1999; Cassivi, 2007).

Apesar de os termos colaboração, cooperação e ações conjuntas serem definidos com certa distinção em vários trabalhos (Spekman, Kamauff e Myhr, 1998; Maloni & Benton; 2000; Polenske, 2004), é inegável que as fronteiras entre essas diferenças são bem fluidas e que outros tantos trabalhos explicitam o entrelaçamento entre esses termos (Daugherty *et al.*, 2006; van der Vaart and van Donk, 2008; Charvet, 2008).

No entanto, a discussão sobre as práticas colaborativas e suas formas de se estabelecer evidencia sua relevância. Isso decorre do fato de a necessidade dessas ações serem sempre consideradas no momento da tomada de decisões, pois relacionam-se de forma significativa em todos os membros da relação (Soonhong Min, Anthony S. Roath, Patricia J. Daugherty, Stefan E. Genchev, Haozhe Chen & Aaron D. Arndt R. Glenn Richey, 2005).

2.1.6 Efeitos dos relacionamentos no desempenho e na satisfação

2.1.6.1 Desempenho na Cadeia de Abastecimento

A busca por um ótimo desempenho constitui, atualmente, um objetivo de grande relevância das organizações. Nesse contexto, o gerenciamento eficiente de operações e o desenvolvimento de instrumentos de medidas apropriados para o desempenho na CA vem sendo buscados de forma recorrente (Camões, 2015). Srinivasan *et al.* (2011) definem o desempenho na CA para uma empresa como o desempenho de vários processos incluídos na função da empresa na CA.

De acordo com Hisao (2006), o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos da CA é vital para o sucesso do desempenho global da CA, tornando a

GCA o foco predominante do gerenciamento e a fonte de vantagem competitiva para muitas empresas.

A medida do desempenho tem sido considerada vital para obter as vantagens da GCA e podem melhorar a relação comprador-fornecedor (Heide & Stump, 1995; Harland, 1996; OToole & Donaldso, 2002; Chen & Paulraj, 2004). Os sistemas de medida de desempenho devem ser ligados à prática do GCA de forma que os gestores estejam aptos a avaliar o quão bom é o desempenho da CA (Brewer & Speh, 2000), e a gerenciar suas CA efetivamente (Lambert, Cooper & Pagn, 1998).

A necessidade da medida do desempenho é baseada numa realidade em que minimizar custos, aumentar a lucratividade, diferenciar-se de outros competidores e ganhar vantagem competitiva são importantes objetivos das organizações (Lambert & Pohlen, 2001; Gunasekaran, *et al.* 2004).

Ao mesmo tempo, o aumento da competição, que não está reduzida a companhias, mas acontece entre as cadeias de abastecimento, surge da maior exigência dos clientes que buscam maior redução de custos e maior valor agregado aos serviços e produtos (Neely, 1999) e exige uma mensuração mais eficiente do desempenho que vai além do foco da empresa (Lambert & Pohlen, 2001).

Assim, um conjunto desequilibrado ou unidimensional de medidas de desempenho não possibilitam uma imagem precisa da performance de toda CA, nem propicia a identificação de oportunidades para melhorar a competitividade da empresa e o serviço ao cliente (Beamon, 1999; Hausman, 2000; Gunasekaran, *et al.* 2001; Lambert & Pohlen, 2001). Dessa forma, o sucesso da GCA será decorrência de uma clara imagem do desempenho através de toda CA.

- As Medidas de Desempenho na Cadeia de Abastecimento

A medida do desempenho pode ser definida, basicamente, como o processo de quantificação da eficiência e efetividade de uma ação (Gunasekaran & Kobu, 2007). Petrovic-Lazarevic e Sohal (2002) definem a mensuração do desempenho como o modo de acessar informação relacionada aos resultados dos processos e produtos, para permitir a avaliação e a comparação em relação aos objetivos, padrões, resultados passados e comparar com outros processos e produtos.

Os objetivos da mensuração do desempenho são (1) melhorar a eficiência e a efetividade da CA (2) capturar os aspectos pertinentes do desempenho da empresa, e (3)

fornecer ao gestor o feedback e informações necessárias para o processo de decisão e controle (Beamon, 1999; Holmberg, 2000; Gunasekaran *et al.*, 2004).

Na literatura sobre o assunto, são apontados alguns frequentes indicadores para as medidas de desempenho como custos do estoque, número de entregas *on-time*, performance da disponibilidade de produtos e tempo de resposta ao cliente (Beamon, 1990), performance do fornecedor (Davis, 1993) e a satisfação do cliente (Christopher, 1994).

A efetividade é a medida à qual os requisitos dos clientes são atendidos e a eficiência mede como economicamente os recursos da empresa são utilizados quando proporcionam um nível pré-especificado da satisfação do cliente (Sheperd & Gunter, 2006). Esse é um ponto importante porque não apenas identifica duas dimensões fundamentais do desempenho, mas também ressalta o fato que pode haver razões internas e externas para tomada de decisões.

Assim, a medida do desempenho é essencial para as empresas melhorarem sua efetividade e eficiência na CA (Beamon, 1999). Isso é a responsabilidade dos gestores desenvolver métricas para a avaliação do desempenho (Beamon, 1999; Gunasekaran *et al.*, 2004). O desenvolvimento das métricas para a avaliação do desempenho na CA é frequentemente seguido pela identificação dos indicadores-chave do desempenho. Na prática, os gestores enfrentam um difícil desafio de descobrir as relações entre esses importantes indicadores e priorizá-los em toda realização da meta global (Cai *et al.*, 2009).

De acordo com Murphy *et al.*, (1996) os estudos realizados sobre desempenho concentram-se majoritariamente em três aspectos: financeiro, organizacional e estratégico. No fluxo financeiro, com base contábil, os indicadores de desempenho são mais populares entre os investigadores (Murphy *et al.*, 1996). No entanto, essas medidas são de limitado valor quando aplicadas a questões estratégicas. Raramente o objetivo de uma empresa pode ser avaliado pela base contábil. Além disso, existe sempre algum espaço para manipulação na forma como os ativos e passivos são representados (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A teoria organizacional oferece três abordagens para medir eficácia organizacional (Murphy *et al.*, 1996). A primeira é a abordagem baseada na meta, o que sugere que uma empresa deve ser avaliada com base no grau em que ela tenha atingido as metas que estabeleceu para si própria. Não obstante, a empresa tem metas múltiplas e contraditórias. A segunda é a abordagem do sistema, que parcialmente compensa a

fraqueza da abordagem baseada na meta considerando-se a realização simultânea de múltiplas metas de desempenho. Nenhuma das abordagens, no entanto, leva em conta o fato de que as diferentes partes interessadas podem ter diferentes perspectivas sobre o desempenho. A terceira abordagem é a múltipla do eleitorado, que avalia a empresa através da análise da medida em que as agendas dos vários intervenientes estejam satisfeitas.

Beamon (1999) sustenta que um sistema de medida de desempenho da CA deve incluir medidas de recurso (geralmente custo), medidas de saída (geralmente serviço ao cliente) e flexibilidade (geralmente capacidade de resposta).

Gunasekaran *et al.*, (2001) apresenta uma estrutura para a medida do desempenho no nível operacional, tático e estratégico, distinguindo entre medidas financeiras e não-financeiras.

Devido à complexidade da CA, a elaboração das métricas e o foco das medidas de desempenho podem variar de uma empresa para outra. É importante examinar as medidas de desempenho operacional (não financeiro) tais como, a qualidade do produto, satisfação do cliente, lançamento de novos produtos e ações de mercado. O conjunto de medidas não financeiras envolve indicadores subjetivos. Estes indicadores e a eficácia operacional de uma empresa são o que levam ao desempenho financeiro que constitui a medida mais frequentemente incluída nos modelos de negócios. (Lambert & Pohlen, 2001; O'Toole & Donaldson, 2002; Chen & Paulraj, 2004; Gunasekaran *et al.*, 2004).

- Desempenho Financeiro na Cadeia de Abastecimento

O desempenho financeiro, de acordo com Gunasekaran *et al* (2001), é a medida que avalia a eficácia e eficiência do varejo no desempenho da cadeia de abastecimento. É uma medida frequente para o desempenho do negócio, indicando se a estratégia da empresa, implementação e execução alcançou o ponto de partida para melhorar (Kaplan & Norton, 1992) e se os objetivos econômicos da empresa foram alcançados e (Chen & Paulraj, 2004).

As vendas, a taxa de crescimento e a rentabilidade são muitas vezes utilizados como medidas do desempenho financeiro (Lusch & Brown, 1996; Siguaw *et al.*, 1998; Bourne, 1999; Gales & Blackburn, 1990; Tao *et al.*, 1999; Ambler; Styles & Xiucum, 1999; Jack & Raturi, 2002). Outros indicadores são utilizados para a mensuração do desempenho financeiro, como crescimento das vendas, margem de lucro, retorno sobre o investimento (ROI), rotação do estoque, fluxo de caixa, etc (Chopra & Meindl, 2001;

Lusch & Brown, 1996; Siguaw *et al.*, 1998). Tais mensurações são importantes para as decisões e relatórios externos.

Segundo Dollinger e Kolchin (1986) existe uma correlação positiva entre a atividade de compra e rentabilidade da empresa. É importante ressaltar que a cooperação entre compradores e fornecedores também reforça o compromisso de troca com parceiro (Siguaw *et al.*, 1998). O varejista comprometido é mais propenso a fazer um esforço para promover o produto. O esforço de um varejista em um produto pode influenciar significativamente o sucesso dos produtos do fornecedor no ponto de venda. Os benefícios de trabalhar em conjunto são susceptíveis em melhores resultados de desempenho, como as margens de lucro e satisfação (Liu & Wang, 2000).

No que diz respeito à eficiência da cadeia de abastecimento, não apenas os fornecedores podem reduzir o tempo de ciclo do pedido e encurtar os ciclos de *cash-to-cash*, mas também o varejista pode reduzir os riscos de remarcações e os estoques obsoletos (Brewer & Speh, 2000). Além disso, os riscos de estoques obsoletos podem ser minimizados e a taxa de rotatividade de estoque pode ser aumentada para beneficiar ambas as partes (Noordewier *et al.*, 1990). Como consequência, o fluxo de caixa e desempenho financeiro pode ser melhorado ao longo da cadeia de abastecimento.

Para sintetizar a revisão sobre a medida do desempenho discutida nessa seção, a Tabela 4 fornece um resumo das medidas de desempenho essenciais para CA do varejo:

Tabela 4: Medidas do Desempenho Referentes a CA do Varejo

Medida do Desempenho	Descrição	Referencias
<i>Desempenho Financeiro</i>		
<i>Taxa de Crescimento de Vendas</i>	A mudança percentual nas vendas anuais comparadas ao mesmo período do ano anterior	(Lusch & Brown, 1996; Siguaw <i>et al.</i> , 1998; Ambler; Styles & Xiucum, 1999; Tao <i>et al.</i> , 1999; Jack & Raturi, 2002)
<i>Lucro</i>	Receita total menos despesas	(Lusch & Brown, 1996; Siguaw <i>et al.</i> , 1998; Liu & Wang, 2000)
<i>Rotação de Estoque</i>	Medida do número de vezes que uma empresa vende seu estoque durante o ano.	(Noordewier <i>et al.</i> , 1990)
<i>Fluxo de Caixa</i>	O montante líquido de dinheiro recebido em um certo período.	(Lusch & Brown, 1996; Siguaw <i>et al.</i> , 1998)

Fonte: Hsiao (2006).

2.1.6.2 Satisfação na Cadeia de Abastecimento

A construção da satisfação é de fundamental importância na compreensão dos relacionamentos na cadeia (Ruekert & Churchill, 1984), pois afeta seus membros, resultando incentivo para participar nas atividades coletivas (Schul, Little, & Pride, 1985). O papel da satisfação como resposta ao relacionamento da cadeia tem recebido pouca atenção (Ping 1993; 1997), embora este tenha sido um tema importante na história da pesquisa sobre comportamento organizacional (Farrel, 1983; Withey & Cooper, 1989).

Geyskens *et al.* (2000, p. 224) definiram a satisfação como "*um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspectos da relação de trabalho de uma empresa com outra empresa*".

Ping (1993) argumenta que a forma como o membro da cadeia irá responder a problemas de relacionamento será influenciada pela sua coesão econômica e satisfação com o parceiro. A satisfação do membro da cadeia é tipicamente definida como a avaliação dos resultados da relação de trabalho de um membro com outra empresa, incluindo os resultados econômicos (Yu, 2006).

A satisfação está relacionada com outros aspetos associados à CA. Estudos mostram as seguintes correlações:

- 1) o conflito do membro da cadeia é negativamente relacionado com a satisfação (Brown, Lusch & Smith, 1991; Wilkinson, 1981);
- 2) fontes de poder coercitivo estão positivamente relacionadas ao conflito e negativamente relacionada com a satisfação (Hunt & Nevin, 1974; Lusch, 1977; Brown & Frazier, 1978; Gaski & Nevin, 1985);
- 3) fontes de poder não-coercitivo estão positivamente relacionados à satisfação e negativamente relacionada com o conflito (Hunt & Nevin, 1974; Lusch, 1977; Michie & Sibley, 1985; Wilkinson, 1981; Gaski & Nevin, 1985);
- 4) o conflito afeta negativamente na confiança (Andaleeb, 1996), na dependência (Yu & Pysarchik, 2002), e na orientação de longo prazo (Ganesan, 1994), enquanto satisfação afeta positivamente à essas construções.

A diversidade cultural entre fornecedor e varejista constitui um outro fator importante na satisfação. Diversos estudos sugerem efeitos de fatores culturais sobre os

relacionamentos da cadeia em vários países (Frazier, Gill & Kale, 1989; Hall, 1976; Kale, 1986; Kale & McIntyre, 1991; Stenquist, Ogawa & Cooper, 2002; Yu & Pysarchik, 2002).

Hall (1976) afirma que as culturas dos países ocidentais ressaltam o valor competitivo, enquanto as culturas dos países asiáticos concentram-se na confiança e relações sociais em negócios. Hofstede (1983) sugere que as empresas em sociedades individualistas são mais propensas a aumentar o conflito e menos propensas a resolver conflito com um parceiro do que as empresas em sociedades coletivistas. Frazier & Kale (1989) também sugerem que a estrutura de mercado - em países desenvolvidos o mercado é de compra, já nos países em desenvolvimento o mercado é de venda - tem um efeito significativo na relação fornecedor-varejista. Especificamente há inconsistências nas relações entre poder, satisfação e conflito em estudos sobre fornecedor-varejista realizados em países não-ocidentais em comparação com os de culturas ocidentais (Yu, 2006).

- Satisfação Econômica na Cadeia de Abastecimento

Uma atenção tem sido dada à construção da satisfação nos membros da cadeia. De acordo com Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998), um membro da cadeia economicamente satisfeito, considera a relação de sucesso quando satisfaz a realização das metas, alcançando a eficácia geral e a produtividade esperada no relacionamento com o seu parceiro, bem como os resultados financeiros.

Geyskens *et al* (2000, p. 224) definem satisfação econômica como *"resposta afetiva positiva de um membro do canal para o desenvolvimento econômico e recompensas que fluem a partir da relação com o seu parceiro, tais como volume de vendas e margens de lucro"*.

Na mesma linha de raciocínio, Geyskens e Steenkamp (2000) definem satisfação econômica também como a avaliação de um membro da cadeia e seu equilíbrio econômico, onde os resultados fluem a partir da relação com o seu parceiro, como o volume de vendas, com as margens, e descontos. Quando um membro da cadeia é economicamente satisfeito considera-se a relação eficaz e produtiva, com resultados financeiros bem-sucedidos.

Para Coughlan *et al.* (2012) a satisfação econômica é uma resposta afetiva (emocional) positiva para a recompensa econômica gerada por uma cadeia de relacionamento.

As recompensas econômicas foram associadas, por diversos pesquisadores, à discrepância percebida entre as expectativas prévias de seus lucros, ao grau de realização das expectativas de uma empresa, ao alcance da meta financeira e ao comportamento no relacionamento (Brown & Frazier, 1978; Brown, Lusch & Smith, 1991). O grau de aprovação ou desaprovação do desempenho nos parceiros da cadeia também está associado à recompensa financeira (Lewis & Lambert, 1991; Skinner & Guiltinan, 1985).

Segundo Coughlan *et al.* (2012, p. 234), “*os membros do canal se comprometem na expectativa racional de obter recompensas financeiras, ou seja, para que o relacionamento de comprometimento se crie e se mantenha, é necessário que a satisfação econômica aconteça, pois desempenha um papel fundamental*”.

Ainda para Coughlan *et al.* (2012):

Um membro do canal satisfeito considera as interações como parceria de canal satisfatória, gratificante e fácil. Um membro de canal satisfeito gosta de trabalhar com seu parceiro e o percebe como interessado, respeitoso e disposto a trocar ideias (comunicações de duas vias). Ainda segundo os autores, a satisfação pode ser de forma interpessoal, bem como interorganizacional (interações diárias entre as pessoas do canal). No entanto, os seguidos estudos demonstram que a satisfação não econômica tem forte ligação com a confiança [...], que por sua vez é crucial à formação de alianças financeiramente desejáveis (Coughlan *et al.*, 2012, p. 235).

O aumento da satisfação econômica, faz com que um membro da cadeia responda positivamente a problemas e, assim, ajuda a garantir suas receitas futuras, resultando na satisfação econômica (Ping, 1997). Para Withey & Cooper (1989) se os membros da cadeia estão altamente satisfeitos, eles possuem razões para propor respostas construtivas em momentos problemáticos e sendo mais propensos a permanecerem solidários ou a trabalharem para melhorar os relacionamentos dos membros da cadeia. Por outro lado, a não existência dessa cumplicidade leva os

membros da cadeia a não trabalharem para a sustentação do relacionamento, optando assim pela saída ou negligência (Rusbult *et al*, 1988; Withey & Cooper, 1989).

A satisfação econômica influencia diretamente na sobrevivência e no crescimento dos resultados econômicos do relacionamento da CA. Assim, quando a satisfação econômica é elevada, os membros da cadeia estão inclinados a envolver-se em respostas construtivas. Evidências conceituais e empíricas favorecem a conclusão de que o compromisso aumenta o funcionamento de uma cadeia de distribuição e faz os membros da cadeia economicamente "melhores" (Anderson & Narus, 1990; Kumar, Hibbard & Stern, 1994; Stern & El-Ansary, 1992).

Neste tópico foi apresentada uma revisão da literatura associada com os construtos fundamentais que serão incluídas no modelo conceitual. O estudo concentrou-se nas relações fornecedor-varejista entre fatores econômicos de satisfação e de desempenho financeiro, e outros construtos, tais como, confiança, compromisso, dependência, poder e cooperação. Abaixo segue a tabela 5 com os construtos e seus conceitos e autores:

Tabela 5: Construtos fundamentais para relação fornecedor – varejista e seus conceitos

CONSTRUTOS	CONCEITOS	AUTORES
Confiança	A confiança é a crença que a palavra ou promessa do seu fornecedor irá cumprir as suas obrigações.	(Anderson & Narus, 1990); (Kiong & Kee, 1990); (Ren, Oh, & Noh., 2010) (Slack & Lewis 2015)
Compromisso	O compromisso é o desejo de manter um relacionamento considerado importante.	Ganesan, 1994); (Doney & Cannon, 1997); (Chung, 2012); (Speckman <i>et al.</i> , 1999); (Hausman & Johnston 2010); (Chao <i>et al</i> 2013); (Ghijsen <i>et al</i> 2010)
Dependência	A dependência de um varejo e de um fornecedor reside na essencialidade do produto e da dificuldade de mudar para fontes alternativas de abastecimento.	(Ganesan, 1994); (Heide & John, 1988); (Handley & Benton, 2012); (Narasimhan <i>et al.</i> , 2009).
Poder	Poder é a capacidade de um membro da cadeia para controlar ou influenciar as variáveis de decisão (como crenças, atitudes e comportamentos) de um membro da cadeia associado. * Poder coercitivo: O fornecedor coloca pressão direta sobre o varejista para executar um específico comportamento, salientando as consequências adversas desse descumprimento. * Poder não coercitivo: incluindo recompensa, referência, perito, e poder legítimo	(Lee, 2001); (Skinner <i>et al.</i> , 1992); (Brown <i>et al.</i> , 1995); (Benton & Maloni, 2005); (Caniëls & Gelderman, 2007); (Marshall, & Ambrose, 2013); (Hoejmose <i>et al.</i> , 2013); (Maglaras <i>et al</i> 2015); (Pulles <i>et al.</i> 2014).
Cooperação	A cooperação entre os parceiros de troca reflete as expectativas de trabalho em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais em conjunto. A vontade de um parceiro para um esforço nas atividades de produto e serviço indica seu comportamento cooperativo.	(Siguaw <i>et al.</i> , 1998); (Hudnurkar <i>et al.</i> 2014); (Eksoz <i>et al.</i> 2014); (Terpend, R., & Krause, D. R. 2015)
Desempenho Financeiro	Vendas, taxa de crescimento e rentabilidade, são frequentemente utilizados como preditores do desempenho financeiro.	(Gunasekaran, <i>et al.</i> 2001); (Camões, 2015); (Cai <i>et al.</i> , 2009); (Mandal, S. 2012); (Ralston <i>et al.</i> 2015)
Satisfação Econômica	Resposta afetiva positiva de um membro da cadeia para o desenvolvimento econômico e recompensas que fluem a partir da relação com o seu parceiro, tais como volume de vendas e margens de lucro.	(Geyskens & Steenkamp, 2000); (Coughlan <i>et al.</i> (2012)

2.1.7 O Gerenciamento de Relacionamentos e as Pequenas e Médias Empresas

Os estudos realizados sobre GCA demonstram sua importância e aplicabilidade diante do volume significativo de resultados e metodologias desenvolvidas nos últimos anos. No entanto, o estado atual da literatura considera e descreve a GCA como um método a ser utilizado em grandes empresas, sendo recorrentemente ressaltados os benefícios das práticas sobre o desempenho dessas empresas no conjunto de pesquisas realizado na área. (Hamister, 2012; Thakkar *et al*, 2013).

De acordo com o importante trabalho realizado por Arend & Wisner (2005), os estudos de maior relevância realizados sobre GCA não consideram o efeito do tamanho ou porte da empresa como um fator crucial na análise das relações estabelecidas dentro da cadeia de abastecimento, desconsiderando as peculiaridades características das Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são definidas de formas distintas em cada país, sendo o número de empregados uma informação muito usual para a realização de sua classificação. As PMEs pertencentes à União Europeia, por exemplo, são definidas como empresas que possuem menos que 250 empregados, enquanto que nos Estados Unidos, as empresas são classificadas como PMEs quando possuem um número menor do que 500 empregados (Paik, 2011). No Brasil existem diferentes formas de classificação do porte de uma empresa. No entanto, de acordo com classificação utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as PMEs que atuam nas áreas de comércio e serviços devem possuir menos do que 100 empregados.

Independente da classificação que se possa utilizar, a lacuna apontada por Arend e Wisner (2005) ainda persiste, pois, apesar da escassez de estudos da relação entre GCA e PMEs, trabalhos sobre as estratégias de relacionamento continuam sendo majoritariamente focados nas práticas das grandes organizações ou, de forma muito frequente, desconsiderando o porte da empresa.

Assim, infelizmente, no conjunto da produção acadêmica da área, não existem trabalhos suficientes que abordem a adequação das práticas de GCA aplicadas nas PMEs e que questionem se as práticas de sucesso das grandes empresas diretamente realizadas nas PMEs obterão resultados semelhantes (Logožar, 2013; Jones et al, 2014; Palomero & Chalmeta, 2014). No estudo realizado por Arend e Wisner (2005) observou-se uma correlação fortemente negativa entre a aplicação da GCA e o desempenho das PMEs, isto é, a investigação determinou que a utilização das práticas de gerenciamento propostas na literatura impactou de forma a reduzir o desempenho das PMEs.

Nesse sentido, com intuito de que outros resultados sejam obtidos, Hamister (2012) enfatiza a importância de conhecer o impacto dessas práticas sobre as PMEs, por exemplo, em pequenos e médios varejistas, pois essas empresas merecem grande atenção em virtude da diferença organizacional que possuem e da importância desse setor na economia dos países.

Esse grupo de empresas constitui uma emergente área relativa ao gerenciamento da CA onde os problemas referentes às práticas adequadas de gerenciamento apresentam poucas vias de resolução, não existindo ainda metodologias adaptadas para o contexto e características das PMEs que sejam capazes de facilitar e tornar menos complexa a integração de forma produtiva à CA (Palomero & Chalmeta; 2014).

- Importância econômica e o Perfil das PMEs

As PMEs são consideradas essenciais para o crescimento da economia em diversos países. Nos Estados Unidos, essas empresas criam mais empregos do que qualquer outro setor, além de obterem as maiores taxas de crescimento (Small Business Administration, 2015). Essa situação é semelhante na economia do Reino Unido onde atingem uma produtividade de 50% do PIB da região. Em relação ao conjunto de países da OECD, essas empresas são responsáveis por cerca de 60% a 70% dos postos de trabalho (OECD, 2015). No Brasil as PMEs abarcam cerca de 99% das empresas, contribuem com mais de 25% do PIB e possuem mais de 60% dos postos de trabalho brasileiros, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015).

Apesar das grandes oportunidades para o crescimento econômico em diversos países, elas sofrem com grandes taxas de insucesso. Nos Estados Unidos menos da metade das novas PMEs permanecem em operação após 5 anos (Small Business Administration, 2015). No Brasil, no comércio de alimentos por exemplo, a taxa de sobrevivência atinge 44% (SEBRAE, 2014). Para Paik (2011) esse quadro tem como principais razões os poucos recursos financeiros ou disponibilidade de crédito para essas empresas, a falta de expertise gerencial e a falta de suporte técnico para seu desenvolvimento. A globalização dos mercados constitui um outro aspecto importante ressaltado por Singh (2011). Esse processo reduziu as proteções dos mercados regionais, aumentou a competitividade, diminuiu o ciclo de vidas dos produtos, elevou a complexidade das relações e expandiu a utilização de novas tecnologias.

No Brasil, empresas de diversos países se interessaram pelo setor supermercadista do país e realizaram diversas aquisições para aumentar seu domínio no mercado. As redes de pequeno e médio porte foram adquiridas por empresas nacionais e várias empresas nacionais foram adquiridas por grupos estrangeiros. Esse contexto inviabilizou a perenidade de muitas empresas menores, tornando difícil para os pequenos varejistas competir com as grandes redes que, em virtude da maior vantagem

competitiva, possuem alto poder de barganha e grande volume de compras, além de uma agressiva política de preços baixos em certas ocasiões (Ghisi, 2008; de Oliveira & dos Santos Delgado, 2015).

Apesar desse difícil quadro para as PMEs, alguns estudos mostram a boa performance e eficiência do pequeno e médio varejista na América Latina e, especificamente, no Brasil, ressaltando o fato de que a informalidade não é um elemento importante que conduz a esses resultados, mas sim a habilidade de transformar rapidamente estoque em dinheiro (D'Andrea, 2006; DeVries, 2010).

No entanto, a situação desfavorável das PMEs varejistas frente às grandes empresas persiste e o caminho para revertê-la passa, de acordo com Ghisi (2008), pelo entendimento das necessidades do cliente, pela realização de alianças e pela utilização de práticas profissionais de gerenciamento. Nessa direção convergem Paik (2011) e Singh (2011) que afirmam que essas empresas necessitam, para sua prosperidade, de um gerenciamento efetivo das relações na CA, incluindo inovações tecnológicas, maior capacidade de resposta e coordenação com seus parceiros de cadeia.

De uma maneira geral, a partir da visão de diferentes autores, as PMEs são apresentadas como detentoras de uma acentuada simplicidade organizacional ocasionada pela pequena receita e constituídas, conseqüentemente, por um pequeno número de empregados que, geralmente, são polivalentes (Arend & Wisner, 2005; Thakkar et al., 2009; Coca-Stefaniak et al., 2010; Hamister, 2012; Surowiec, 2015; Stonkutė, 2016).

O gestor dessas empresas caracteriza-se como generalista por possuir diversas responsabilidades dentro do empreendimento, já que não existe uma estrutura especializada semelhante à encontrada em grandes empresas. As competências, os conhecimentos, os motivos e objetivos desse gestor formam a base dos conhecimentos, competências e diferenciação dessas PMEs. Como elas geralmente compartilham informações através do contato pessoal direto, o papel da pessoa que realiza o compartilhamento externo de informações é muito importante. No entanto, apesar de esses empreendedores possuírem conhecimento técnico sobre o objetivo da empresa, eles possuem poucas competências e práticas gerenciais sofisticadas, que são adicionadas às limitadas competências na utilização do marketing, do planejamento estratégico e de novos recursos tecnológicos (Arend & Wisner, 2005; Thakkar et al., 2009).

Em termos operacionais, essas empresas são focadas nas questões financeiras, não reconhecendo outros indicativos de desempenho como balizadores de sucesso. Elas são baseadas num comportamento reativo, possuindo pouca racionalidade em suas ações, sendo muito vulneráveis aos concorrentes. Além disso, estão sujeitas aos altos custos de capital e de transação, sendo mais sensíveis aos custos de contratos. As PMEs estão, normalmente, em pior posição de barganha e sempre correm o risco financeiro de uma possível dissolução de uma parceria, estabelecendo, geralmente, relações de curto prazo ou do tipo *arm's length* (Thakkar et al., 2009; Coca-Stefaniak et al., 2010; Hamister, 2012).

Por outro lado, os pequenos varejistas são mais flexíveis que as grandes empresas, contando com uma estrutura mais centralizada que se constitui por rápidas e curtas linhas de comunicação em virtude da pouca formalização no fluxo de informações. Outro ponto a ser destacado é que as PMEs estão mais próximas dos clientes e possuem um conhecimento significativo sobre suas preferências, podendo constituir uma importante fonte de informação para a própria empresa e para os parceiros da CA (Coca-Stefaniak et al., 2010; Surowiec, 2015; Stonkutė, 2016).

- Práticas de Relacionamento e as PMEs

De acordo com os estudos realizados sobre GCA, a confiança e colaboração são elementos fundamentais para o melhor desempenho dos parceiros que constituem a CA. Nesse sentido, as PMEs possuem uma longa caminhada a seguir, visto que esses dois elementos são identificados nas pesquisas de forma muito precária e embrionária dentro das relações com os parceiros da cadeia.

Arend e Wisner (2005) identificaram que as PMEs aplicam um critério imediatista na escolha de parceiros em vez de uma estratégia de visão mais ampla e mais elaborada sobre suas relações na CA. Ao mesmo tempo, esses autores afirmam que as grandes empresas consideram as PMEs facilmente substituíveis e são relutantes em realizar parcerias com elas. As PMEs estão, assim, menos propensas a estabelecer uma estrutura de longo prazo que se faz necessária para construir e receber os ganhos das relações de parceria.

Nesse sentido, para Ghisi *et al.* (2008), a falta de comprometimento dos parceiros torna-se um dos mais limitantes fatores para a assimilação da ideia de cooperação porque as ações individuais devem ser substituídas por ações conjuntas que necessitam de um árduo e longo trabalho. No entanto, de acordo com estudo realizado por Singh

(2011), as PMEs em geral não estão aptas a implementar as práticas de GCA, principalmente devido a terem relações *arm's length* com seus clientes e ter, geralmente, de seguir as normas estipuladas por parceiros maiores. Essa constatação fortalece a afirmação de Paik (2011) de que o conceito de colaboração parece estar associado ao comportamento de grandes empresas e não representa de forma adequada o que as pequenas empresas vivem na CA ou o que elas realmente fazem na prática.

Nas PMEs varejistas, Hamister (2012) identifica que as parcerias estratégicas com fornecedores são menos importantes do que em outros seguimentos de empresas de mesmo porte, conduzindo ao entendimento de que essas relações de longo prazo são menos relevantes para se obter o valor desejado das relações na CA. Nas PMEs do setor industrial, Logožar (2013) ressalta que os fornecedores não são concebidos como parceiros, como as grandes empresas geralmente consideram, mas como um elemento que os protege contra a paralisação da produção.

Ampliando a visão sobre as relações estabelecidas pelas PMEs, Jones *et al* (2014) afirmam que para essas empresas torna-se difícil e, ao mesmo tempo, assustador investir no desenvolvimento de práticas colaborativas e de confiança, pois seus limitados recursos, a falta de gerenciamento e o pouco poder que essas empresas possuem limitam a habilidade de empregar estratégias relacionais. Essa vulnerabilidade desencoraja os gestores de um investimento na confiança, pois acreditam que serão explorados em qualquer tipo de ações cooperativas e não identificam evidências de viabilidade em relações dessa natureza.

Um interessante aspecto ressaltado nos trabalhos de Richey *et al* (2010) e de Jones *et al* (2014) se refere ao custo para a construção de uma relação baseada na confiança. De acordo com esses trabalhos, esse processo necessitaria de 6 a 8 meses de investimento das PMEs antes da concretização da relação. Além disso, exigiria muito talento e conhecimentos gerenciais, um recurso pouco presente em PMEs que não possuem tempo, nem dinheiro para alocar em esforços de resultados nem sempre certos.

Muitos gestores das PMEs, apesar de vislumbrarem os benefícios da confiança nas relações, encontram-se frequentemente presos à relutância, à falta de entendimento e à pouca capacidade em demonstrar confiabilidade para seus parceiros (Fawcett, Jones e Fawcett, 2012; Day *et al.* 2013). Dessa forma, há evidências de que as PMEs se integram fortemente com seus clientes, mas a integração com seus fornecedores parece ser uma exceção dentro da dinâmica desse porte de empresa (Surowiec, 2015).

A colaboração entre membros da CA, apesar de ser um desafio para qualquer porte de empresa, constitui o caminho para uma parceria que pode se reverter em ganhos mútuos. No entanto, uma colaboração efetiva não se sustenta sem confiança. Competências gerenciais, aproximação de longo prazo e eficiência no compartilhamento de informações constituem elementos essenciais na concretização desse tipo de relação. No entanto, são elementos caros às PMEs e, em muitos casos, ausentes nesse setor empresarial (Stonkutė, 2016). Assim, faz-se necessário conhecer melhor as dinâmicas e habilidades das PMEs para que essas possam ser auxiliadas a obter vantagens semelhantes àquelas que as grandes empresas atingem nas relações colaborativas que desenvolvem.

- Obstáculos à GCA nas PMEs

A complexidade apresentada pela CA às PMEs é muito diferente daquela apresentada às grandes empresas, em virtude da diferença de características existentes entre esses dois grupos de empresas. Apesar dos benefícios que podem ser obtidos através da GCA, a sua implementação exige custos, apresenta revezes e muitos desafios.

Para Arend & Wisner (2005), a GCA tem uma associação significativamente negativa com o desempenho das PMEs pois essas recebem menos vantagens da parceria e provavelmente possuem mais problemas potenciais por não implementarem profundamente e com envolvimento as práticas de gerenciamento. Essas empresas, de acordo com esses autores, além de não possuírem o mesmo foco estratégico que as grandes empresas, muitas vezes não escolhem voluntariamente implementar a GCA, pois a escolha passa por uma imposição realizada por um grande parceiro de negócios.

Essa dificuldade de integração das PMEs à CA foi estudada por Thakkar *et al.* (2008) que identificaram as principais razões que explicam esse fato: 1) falta de integração dentro das próprias PMEs; 2) a falta de compreensão sobre os ganhos e perdas das alianças; 3) uso precário da TI; 4) relação imatura entre fornecedor e comprador; 5) falta de medidas relacionadas ao desempenho; 6) visão estratégica pobre. Para Meehan e Muir (2008), as dificuldades encontradas pelas PMEs em relação à CA passam por três níveis: individual, relacional e organizacional.

Em outro trabalho, Thakkar *et al.* (2009) identificaram que às PMEs falta um adequado suporte financeiro, organizacional e de recursos humanos, além da ausência de planejamentos mais sofisticados, da existência de precária confiança e de pouca transparência nas parcerias. Outros aspectos como o limitado tempo do gestor

responsável (Hamister, 2012), a pouca influência dentro do seu ambiente de negócios (Paik, 2011), e as questões conjunturais do país (Singh, 2011), também são apontados como obstáculos na implementação plena da GCA.

As dificuldades das PMEs relativas ao uso da tecnologia para o gerenciamento e compartilhamento de informações são abordadas por Logožar (2013). Ele ressalta a falta de casos referentes à adoção de tecnologias nas PMEs e sinaliza para a indiferença dessas empresas em relação a essas questões. Para esse autor, as PMEs adotam de forma muito lenta sistemas tecnológicos de gerenciamento que são considerados vitais para suportar a implementação da GCA e manter a força competitiva da empresa.

É possível obter um retrato bem profundo da situação das PMEs em relação às dificuldades da adoção das práticas GCA através dos trabalhos de (Thakkar *et al* 2013) e (Jones *et al.* 2014). Eles apontam diversos obstáculos à GCA nas PMEs, tendo como principais a falta de recursos financeiros, o pouco entendimento da dinâmica do mercado, os objetivos e visão curtos e a falta de coesão entre as empresas do setor. A esses fatores foram adicionados o aumento da competitividade local e global, as dificuldades logísticas e as instabilidades políticas apresentadas em países emergentes que ocasionam incertezas na demanda.

Assim, os resultados desses diversos estudos ressaltam que as PMEs não possuem as condições para a implementação da GCA de forma tão plena quanto as empresas maiores, sendo que muitas PMEs são céticas em relação aos benefícios dos investimentos realizados em práticas de GCA, em planejamentos avançados e em sistemas de TI. Características como abordagens fragmentadas, falta de integração, rivalidade entre empresas, dificuldades na medida do desempenho e na disponibilidade de informações estão associadas à cultura dessas organizações, baseadas em antigas mentalidades gerenciais, e à baixa qualidade de seus recursos financeiros e humanos (Thakkar *et al.*, 2013; Jones *et al.*, 2014; Surowiec, 2015).

Diante dessas constatações, Stonkutė (2016) sintetiza indicando que essas empresas são ineficientes em importantes áreas que são fundamentais para o sucesso dentro da CA, como na distribuição de informações, na competência e conhecimentos gerenciais, na capacidade de resposta e inovação, no poder de barganha e no planejamento de longo prazo.

A partir dessas diversas investigações, concebe-se que as PMEs adquirem poucos benefícios das práticas GCA e encontram grandes obstáculos para implementá-las em virtude de fatores associados, geralmente, à natureza da organização e às

habilidades gerenciais das pessoas empregadas nela. De uma maneira geral, as PMEs são pouco focadas na integração com outros membros da cadeia, sendo pouco afeitas aos métodos de GCA relacionados a qualidade, racionalização de operações, de capital e de custos. Portanto, é necessário que existam mais trabalhos que investiguem e apresentem soluções para que essas empresas desfrutem com maior protagonismo das relações estabelecidas dentro da CA.

2.2 Modelo Conceitual

Com base na revisão de literatura, apresenta-se a seguir um resumo dos construtos definidos para cada um dos conceitos teóricos que fazem parte do modelo conceitual aqui propostos (Quadro 12).

Quadro 12: Resumo dos conceitos teóricos

Conceitos	Construtos
Práticas de Relacionamentos	Confiança Compromisso Dependência Poder Coercitivo Poder Não-coercitivo
Práticas Colaborativas	Cooperação
Desempenho na Cadeia de Abastecimento	Desempenho Financeiro
Satisfação na Cadeia de Abastecimento	Satisfação Econômica

Para melhor compreender as práticas de relacionamentos e as práticas colaborativas entre varejista e fornecedor, e as consequências de tais práticas, é estabelecida uma ferramenta que descreve as relações causais entre os antecedentes do relacionamento, a cooperação, o desempenho financeiro e a satisfação econômica na CA (figura 9)

O modelo se constituiu a partir dos diversos elementos ressaltados na revisão da literatura realizada nas seções anteriores e que foram os fundamentos para a elaboração das diversas hipóteses que serão objeto de análise empírica nesse trabalho.

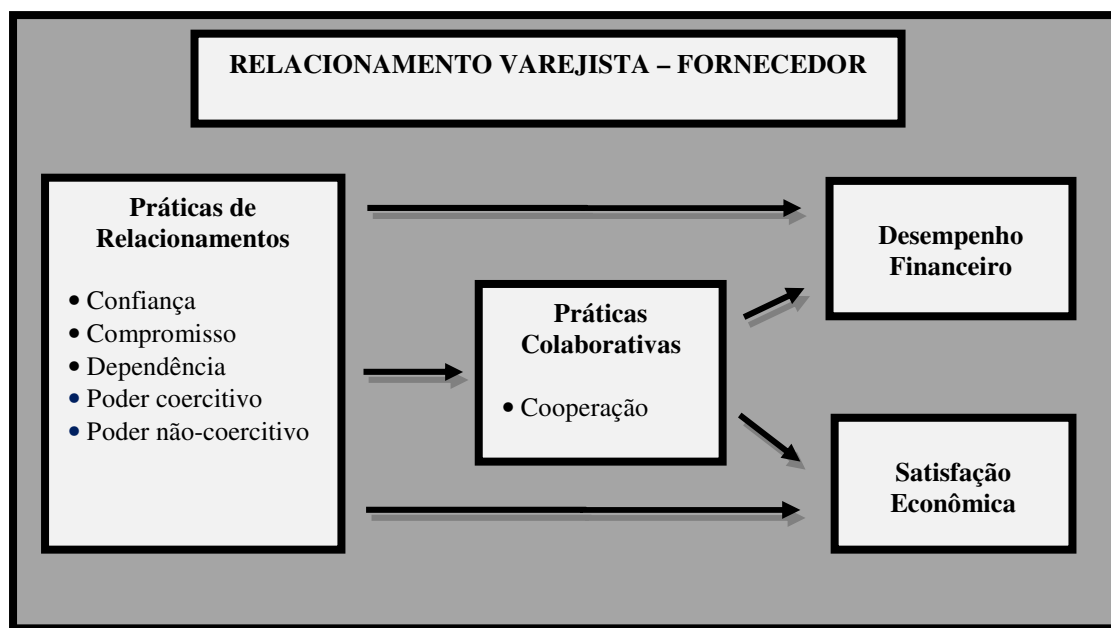


Figura 9: Modelo proposto de contexto e práticas de relacionamento varejista-fornecedor na cadeia de abastecimento.

A figura 9 apresenta o modelo conceitual proposto onde constam práticas de relacionamento (confiança, compromisso, dependência, poder coercitivo, poder não-coercitivo) associadas às práticas colaborativas (cooperação) e a resultante dessa relação como fator importante sobre o desempenho financeiro e sobre a satisfação econômica na cadeia de abastecimento de pequenos e médios varejos de alimentos em Minas Gerais.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas, de forma detalhada, as hipóteses de pesquisa, a seleção e caracterização da amostra, os instrumentos e métodos de avaliação, a descrição dos procedimentos metodológicos levados em conta neste estudo, assim como a organização dos procedimentos para a realização do estudo, e a recolha e análise estatística dos dados.

3.1. Objetivos, Questões e Hipóteses de Investigação

Essa pesquisa concentrou-se sobre as relações entre PMEs varejistas do setor de alimentos e seus principais fornecedores, investigando os efeitos das várias dimensões das práticas de relacionamentos e das práticas de colaboração sobre o desempenho financeiro e satisfação econômica na cadeia de abastecimento. O contexto empírico para esse estudo foi o varejo alimentício do estado de Minas Gerais (Brasil), setor sobre o qual ainda existem poucos estudos realizados no país.

A partir desse contexto, esta investigação tem como intuito fornecer a resposta para as seguintes questões de investigação:

"Qual o grau de influência das práticas de relacionamentos na cooperação na CA?";

"Qual o efeito da cooperação na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?";

"Qual o efeito das práticas de relacionamentos na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?"

O caminho construído para dar respostas a essas perguntas passará pelas questões científicas e hipóteses formuladas a partir dos objetivos específicos que se pretendem atingir com essa investigação e que serão descritos a seguir.

3.1.1 Objetivos Específicos

Com esta investigação pretendem-se atingir dois objetivos específicos. O primeiro, consiste em analisar o relacionamento varejista-fornecedor, a partir do efeito de certas práticas de relacionamentos sobre a cooperação entre varejistas e fornecedores. Essas práticas de relacionamentos que nesse trabalho são representadas por 5 construtos (confiança, compromisso, poder coercitivo, poder não-coercitivo e dependência)

aparecem na literatura como fatores que podem interferir na intensidade e na qualidade dos relacionamentos colaborativos entre as empresas que constituem a CA.

O segundo objetivo consiste, em especificar os fatores do relacionamento varejista-fornecedor que possuem efeito relevante no desempenho financeiro e na satisfação econômica da cadeia de varejo. Tanto o desempenho financeiro quanto a satisfação econômica são fatores importantes apontados na literatura para que os processos de parceria se prolonguem e que se estreitem. Nesse sentido, investigar como esses construtos são influenciados pelas práticas de relacionamentos e pelas ações colaborativas contribui mais para o entendimento do comportamento das empresas dentro da cadeia varejista.

3.1.2 Hipóteses de Investigação

A figura 10 apresenta o modelo causal e as possíveis relações de influência entre seus elementos. A figura é baseada no modelo conceitual proposto no início desse capítulo e explicita os vínculos relacionados às dezessete hipóteses desenvolvidas e que constituem objeto de análise dessa pesquisa. Um modelo causal é um diagrama de caminhos que constitui uma representação gráfica que descreve as relações causais existentes entre as diversas variáveis sob estudo. Assim, para o problema em questão, o diagrama mostra as relações causais entre as variáveis utilizadas para medir as variáveis determinantes dos relacionamentos entre fornecedores e varejistas, o efeito na cooperação e qual o efeito de tais práticas e da cooperação no desempenho financeiro e na satisfação econômica da cadeia de abastecimento.

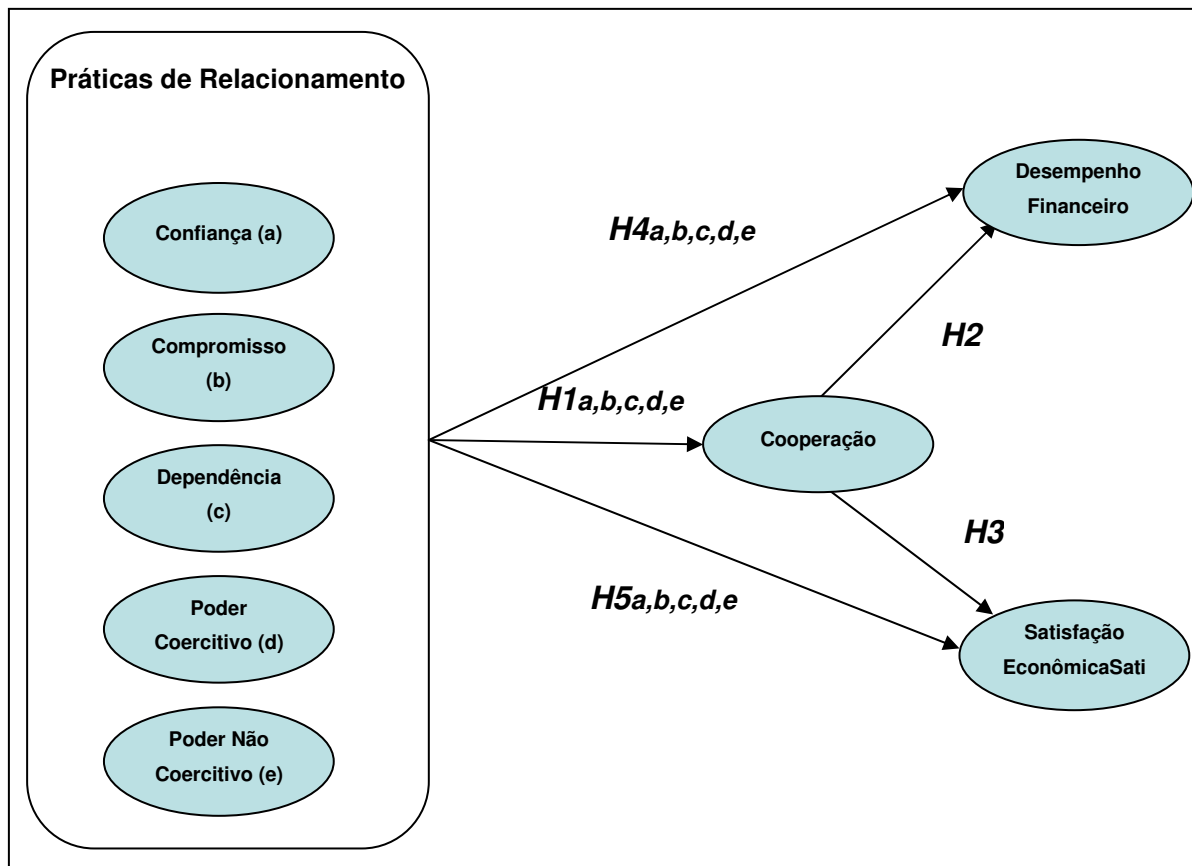


Figura 10: Modelo Causal (Diagrama de Caminhos).

As hipóteses elaboradas serão apresentadas em três seções que abordarão as dimensões contempladas pelo modelo. Essas seções abordam i) a associação entre as práticas de relacionamento e a cooperação; ii) a relação entre cooperação, desempenho financeiro e satisfação econômica e iii) a associação entre as práticas de relacionamento, desempenho financeiro e satisfação econômica.

i) A Associação entre as Práticas de Relacionamento e a Cooperação

A cooperação é essencial para os parceiros atingirem a coordenação na CA. Para lidar com uma alta incerteza na demanda em um mercado de rápida mudança, os varejistas demandam por uma maior flexibilidade e melhor tempo de resposta de seus fornecedores. Estudos mostraram que quando as partes cooperam, elas entendem melhor as expectativas e necessidades de cada um, o que eventualmente os ajuda a atingir seus objetivos (Cannon & Perreault, 1999). Além disso, as firmas que cooperam tendem a manter uma relação de longo prazo e aumentarem a performance (Anderson & Narus, 1990).

Lambert *et al.* (1996) e Cooper *et al.* (1997) ressaltam a importância das organizações estabelecerem relacionamentos colaborativos na intenção de manter a liderança e crescimento de mercado. O conceito ganhou uma maior dimensão ao longo dos anos, com Lambert e Cooper (2000), realçando a importância do reconhecimento dos clientes aos fornecedores e operadores logísticos no desempenho dos negócios.

Para Sahay (2003), a visão do processo colaborativo é ter os fornecedores, produtores, distribuidores e clientes alinhados em prol de um relacionamento cooperativo, para benefícios da cadeia, ou seja, adotar uma perspectiva externa, em que a decisão das empresas deve considerar não somente seu desempenho individual, mas de toda a CA.

H1: As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com a cooperação.

a) Confiança e Cooperação

Vários resultados empíricos sustentam a ideia de que a confiança leva a cooperação (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Siguaw *et al.*, 1998; Johnston *et al.*, 2004). Embora alguns pesquisadores afirmem que a cooperação conduz à confiança (Anderson & Narus, 1990; Mavondo & Rodrigo, 2001), a confiança se fortalece através da cooperação e, por sua vez, motiva os parceiros para ter uma maior disposição para a cooperação futura.

Balabanis (1998) afirma que um dos objetivos do membro da cadeia é o de manter relacionamentos estáveis, com os seus parceiros. Além disso, Anderson e Narus (1990) enfatiza que a cooperação leva à confiança, o que aumenta a disponibilidade para colaborar. A partir dessa discussão foi elaborada a seguinte hipótese:

- H1a: A confiança está positivamente relacionada com a cooperação;

b) Compromisso e Cooperação

De acordo com Pires (2004), dentro do conceito de GCA, a colaboração geralmente está ligada a relacionamentos de longo prazo entre empresas que trabalham juntas e integradas visando objetivos comuns. Segundo o autor, esta colaboração se dá, dentro da cadeia de abastecimento, por meio do compromisso, entre as empresas, em

trocar informações acerca do planejamento, gestão, execução e medição de desempenho.

Segundo Prahinski & Benton (2004), o relacionamento comprador-fornecedor pode ser definido como a percepção do fornecedor em relação ao comportamento da empresa compradora em atributos operacionais de relacionamento: o compromisso de compra e de cooperação.

Para Morgan e Hunt, (1994) a cooperação é positivamente e significativamente correlacionada aos benefícios da relação, ao comprometimento. Um maior nível de cooperação leva a maior duração (compromisso) nas relações comerciais Balabanis (1998).

- *H1b: O compromisso está positivamente relacionado com a cooperação;*

c) Dependência e Cooperação

A dependência de um varejista em relação ao seu fornecedor pode advir de diferentes fatores. Para Ganesan (1994), a escassez ou indisponibilidade de fornecedores consiste na primeira causa para a dependência. Nesse contexto de opções limitadas, os membros da relação se mostram mais interessados e comprometidos com a qualidade da parceria para evitar os altos custos que uma mudança poderia acarretar (Dwyer *et al.* 1987; Morgan & Hunt, 1994; Brown *et al.* 1995).

Um varejista poderá se tornar mais dependente daquele fornecedor que contribui com um grande volume para seus negócios e essa dependência poderá intensificar se os ganhos obtidos forem altos e valiosos, fazendo com que o parceiro dependente invista mais esforços para manter o relacionamento (Heide & John, 1988; Anderson & Narus, 1990; Kasulis *et al.* 1999).

Turner *et al.* (2000) afirmam que as relações da cadeia de fornecimento caracterizadas por níveis mais elevados de dependência vão levar a maiores níveis de cooperação. A hipótese formulada, partindo dessas considerações foi:

- *H1c: A dependência está positivamente relacionada com a cooperação;*

d) Poder e Cooperação

O poder pode ser usado como um mecanismo para facilitar a cooperação em uma cadeia de abastecimento, seja através do controle de variáveis em decisões estratégicas ou mesmo coagindo a outra parte (Brown *et al.*, 1983; Frazier, 1983; Young & Wilkinson, 1989; Skinner *et al.*, 1992).

Brown, Lusch e Nicholson (1995) salientaram que o uso do poder afeta o desempenho do membro na cadeia. O uso do poder coercitivo tem um efeito negativo sobre as relações de cooperação entre os parceiros.

Por outro lado, o uso do poder não-coercitivo promove a compreensão mútua e transmite benefícios. Através do uso freqüente de poder não-coercitivo, metas compatíveis e crenças compartilhadas são mais propensas a surgir entre os parceiros (Frazier & Summers, 1986).

Mavondo e Rodrigo (2001), descobriram que níveis mais elevados de poder coercitivo têm uma relação negativa sobre a cooperação, e níveis mais elevados do poder não-coercitivo têm uma relação positiva sobre a cooperação. Assim, com base na discussão anterior, as seguintes hipóteses são sugeridas:

- *H1d: O poder coercitivo está negativamente relacionado com a cooperação;*

- *H1e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a cooperação.*

ii) A associação entre cooperação, desempenho financeiro e satisfação econômica

A cooperação é considerada como um fator crucial para estabelecer um relacionamento satisfatório em relação à eficiência da cadeia de abastecimento, pois tanto o fornecedor quanto o varejista tendem a reduzir os riscos e o tempo de execução de tarefas, podendo melhorar o fluxo de caixa e o desempenho financeiro (Skinner *et al.*, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Brewer e Speh 2000). Essa situação foi relatada por Vásquez *et al.* (2005) que indentificaram maior satisfação com os resultados econômicos quando havia níveis mais elevados de cooperação entre o varejo e fornecedor.

Um número considerável de estudos têm abordado a importância da partilha de informação entre partes que cooperam e seu efeito positivo sobre o desempenho da cadeia de abastecimento (Lee, So & Tang, 1996; Zhao, Xie & Zhang 2002; Kulp, Lee & Ofek, 2004), isto é, comportamentos cooperativos baseados em objetivos mútuos podem gerar maior satisfação para os parceiros (Heide & John, 1988; Wilson, 1995; Lambe *et al.*, 2001) e estabelecer uma relação positiva entre cooperação e satisfação (Anderson & Narus, 1990; Skinner *et al.*, 1992; Johnston *et al.*, 2004).

O aumento da satisfação econômica, faz com que um membro da cadeia responda positivamente a problemas e, assim, ajude a garantir receitas futuras (Ping, 1997).

Com base na discussão anterior, as seguintes hipóteses são sugeridas:

H2: A cooperação está positivamente relacionada com o desempenho financeiro

H3: A Cooperação está positivamente relacionada com a Satisfação Econômica.

iii) A associação entre as práticas de relacionamento, desempenho financeiro e satisfação econômica

Os relacionamentos baseados em confiança mútua, compromisso e dependência favorecem o alcance de melhores resultados econômicos (Anderson & Narus, 1990; Stern & El-Ansary, 1992; Kumar, Hibbard & Stern, 1994;).

Segundo Siguaw *et al.* (1998), a confiança afeta o desempenho financeiro de uma empresa ou de uma cadeia de abastecimento. Os autores relataram que um distribuidor aumenta a satisfação com o seu desempenho financeiro quando acredita que seu fornecedor é mais confiável e benevolente. Riddalls *et al.* (2002) também concordam que a confiança é um dos determinantes para o desempenho da cadeia de abastecimento.

O compromisso entre parceiros tem papel fundamental na prontidão para o envolvimento em relacionamentos de longo prazo que busquem executar de forma eficiente as atividades conjuntas que, por exemplo, visam encontrar formas de agregar valor ou reduzir custos para ganhar vantagem competitiva (Anderson & Narus, 1990; Mohr & Speckman, 1994; Kwon e Suh, 2004).

A dependência poderá conduzir a uma maior satisfação e desempenho financeiros (Handley & Benton, 2012), mas poderá também levar a resultados conflitantes que reduzem o desempenho na CA em virtude do grau de dependência e de fatores, como a confiança, que podem ou não existir entre os membros (Corsten & Felde, 2005; Ireland & Webb, 2007).

O poder pode ocasionar diferentes consequências sobre o desempenho e satisfação na CA. Enquanto o uso de fontes de poder não coercivo pode conduzir a uma relação mais satisfatória, o uso de fontes de poder coercivo pode ocasionar mais conflitos e acarretar efeitos prejudiciais à relação (Geyskens & Steenkamp, 2000; Lee, 2001; Benton & Maloni, 2005).

Assim, com base na discussão realizada, são sugeridos dois grupos de hipóteses:

I) As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas(positivamente e negativamente) com o desempenho econômico.

- H4a: A confiança está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;

- H4b: O compromisso está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;

- H4c: A dependência está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;

- H4d: O poder coercitivo está negativamente relacionado com o desempenho financeiro;

- H4e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com o desempenho financeiro.

II) As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas(positivamente e negativamente) com a satisfação econômica.

- H5a: A confiança está positivamente relacionada com a satisfação econômica;

- H5b: O compromisso está positivamente relacionado com a satisfação econômica;

- H5c: A dependência está positivamente relacionada com a satisfação econômica;

- H5d: O poder coercitivo está negativamente relacionado com a satisfação econômica;

- H5e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a satisfação econômica.

A seguir, na tabela 6, as hipóteses propostas são apresentadas e relacionadas às questões da pesquisa:

Tabela 6: Questões de Pesquisa, Objetivos e Hipóteses Propostas.

Questão de Pesquisa	Objetivos	Hipótese	Relação Avaliada
Qual o grau de influência nas práticas de relacionamentos na cooperação na CA?	Analisar o relacionamento varejista-fornecedor, a partir do efeito dessas dimensões na cooperação entre varejistas e fornecedores		<i>As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com cooperação.</i>
		H1a	A confiança está positivamente relacionada com a cooperação;
		H1b	O compromisso está positivamente relacionado com a cooperação;
		H1c	A dependência está positivamente relacionada com a cooperação;
		H1d	O poder coercitivo está negativamente relacionado com a cooperação;
		H1e	O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a cooperação;
Qual o efeito da cooperação na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?	Especificar os fatores do relacionamento varejista-fornecedor que possuem efeito relevante no desempenho financeiro e na satisfação econômica da cadeia de varejo		
		H2	A cooperação está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;
		H3	A cooperação está positivamente relacionada com a satisfação econômica
			<i>As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com o desempenho econômico.</i>
		H4a	A confiança está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;
		H4b	O compromisso está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;
		H4c	A dependência tem uma relação direta no desempenho financeiro;
		H4d	O poder coercitivo está negativamente relacionado com o desempenho financeiro;
		H4e	O poder não coercitivo está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;
			<i>As práticas de relacionamentos (confiança, compromisso, dependência e poder) estão relacionadas (positivamente e negativamente) com a satisfação econômica.</i>
		H5a	A confiança está positivamente relacionada com a satisfação econômica;
		H5b	O compromisso está positivamente relacionado com a satisfação econômica;
		H5c	A dependência está positivamente relacionada com a satisfação econômica;
		H5d	O poder coercitivo está negativamente relacionado com a satisfação econômica;
		H5e	O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a satisfação econômica;
Qual o efeito das práticas de relacionamentos na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?			

3.2 Questionário e Amostra

Dado o objetivo da investigação, o método *survey* foi adotado por propiciar a coleta de dados de uma ampla e representativa amostra de respondentes. A pesquisa *survey* via email ou via web, entrevistas presenciais e *survey* por telefone estão entre os métodos mais comuns. Cada um tem suas vantagens e desvantagens inerentes.

O método *survey* via web, tipo escolhido nessa pesquisa, possui vantagens como a rapidez na aplicação, na coleta e análise dos dados que podem ser transportados diretamente para diferentes softwares estatísticos ou planilhas eletrônicas, além do baixo custo de execução (Malhotra & Birks, 2006). No entanto, há a dificuldade de se encontrar uma lista de e-mails atualizada, a falta de controle de quem é realmente o respondente, os problemas técnicos ou de acesso à web, e a desvantagem mais recorrente nesse tipo de *survey* que consiste na possibilidade de uma baixa taxa de resposta (Malhotra & Birks, 2006; Hair *et al.* 2009). Essas dificuldades foram reduzidas através de contatos recorrentes com as empresas, solicitando a participação na pesquisa.

3.2.1 Elaboração do Questionário

A elaboração do instrumento visou abarcar todas as dimensões do modelo proposto, além de obter informações adicionais sobre os respondentes e propiciar uma taxa de resposta adequada à pesquisa.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte estava relacionada ao perfil da empresa e solicitava informações como o número de funcionários, o volume de vendas anual, a localização, entre outros.

A segunda parte se relacionou à medida de cada construto. Essas medidas foram realizadas através do nível de percepção que o varejista demonstrava ao responder às afirmações propostas sobre o construto em questão, utilizando a escala *Likert* de 7 pontos, desde “1=discordo totalmente” a “7=concordo totalmente”.

Do desenvolvimento dos itens do questionário relativos aos construtos (potenciais variáveis) à aplicação final, três fases (Figura 11) foram necessárias para a concretização dessa etapa: (1) revisão da literatura, (2) pré-teste com acadêmicos da área e com funcionários de empresas do setor e (3) a administração do questionário. A versão completa do questionário está incluída no Anexo A.

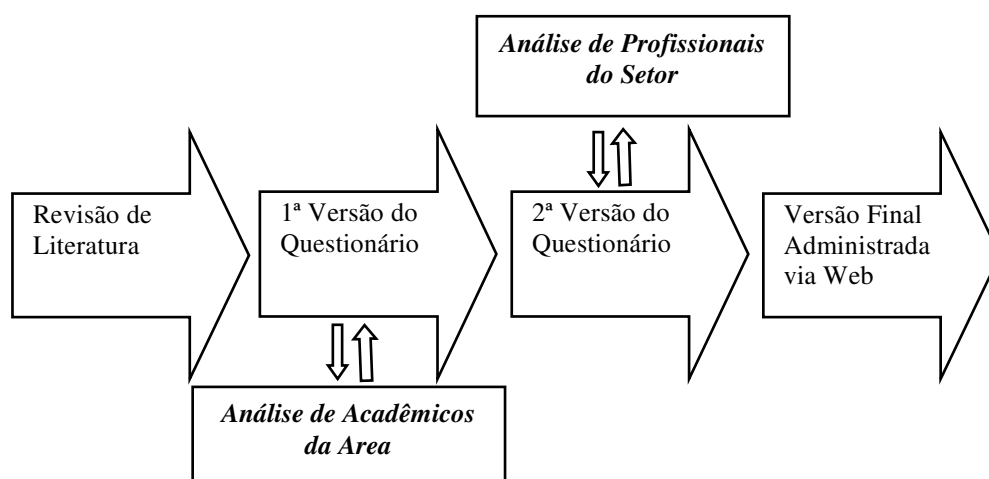


Figura 11: Processo de desenvolvimento do questionário

1) Revisão da Literatura

A revisão da literatura objetivou analisar exemplos de escalas de medidas que pudessem servir de parâmetro para o desenho empírico da investigação e definir os respectivos construtos. Muitos desses estudos que estiveram sob análise puderam ser adotados para a pesquisa com as devidas modificações necessárias para se adequar ao contexto da investigação.

2) Pré-teste com especialistas da área

A versão preliminar do questionário foi submetida à avaliação de 5 acadêmicos familiarizados com a área em estudo, com o intuito de verificar a existência de incoerências ou omissões, que sugeriram algumas modificações no número de itens, eliminando redundâncias conceituais, e modificações na linguagem utilizada, retificando o emprego de certos termos visando maior rigorosidade conceitual.

3) Pré-teste com funcionários de empresas do setor

Nessa fase foi aplicado o pré-teste junto a funcionários de 5 empresas pertencentes ao varejo alimentício e localizadas na região Central/Metropolitana de Minas Gerais. Cada participante avaliou a clareza das instruções e precisão das questões quanto a dificuldades na interpretação ou ambiguidade de termos. Além disso avaliaram

o layout e extensão do questionário, apontando pontos que poderiam contribuir para a sua melhoria.

A partir das sugestões colhidas durante os pré-testes, o questionário final tornou-se mais aplicável ao contexto específico das empresas em estudo e compatível com os objetivos da investigação. Os itens utilizados para operacionalizar os construtos e identificados na revisão de literatura serão detalhados a seguir.

Seção A: Confiança

Na literatura, a confiança desempenha um papel fundamental nas relações dentro da CA, pois é considerada como a crença de que seu fornecedor irá cumprir as suas obrigações e aquilo que foi pactuado. A indicação do nível de percepção da confiança foi realizada a partir de um conjunto de afirmações que são exibidas no Quadro 13.

Quadro 13: Itens do construto Confiança

ITENS	REFERÊNCIAS
Esse fornecedor/distribuidor tem uma boa reputação no mercado	(Anderson & Narus, 1990, p.45; Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997; Spekman et al., 1999; Xingyao Ren, Sejo Oh & Jungsik Noh, 2010; Ren, 2010; Chung, 2012.)
É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira	
É uma relação baseada na lealdade	
É uma relação baseada naquilo que está efetivamente correto	
É uma relação baseada na sinceridade	
É uma relação baseada numa elevada confiança	
É uma relação baseada numa elevada integridade	

Seção B: Compromisso

O compromisso é concebido na literatura como o desejo de manter um relacionamento considerado importante na CA. Para indicar o nível de percepção do varejista sobre o compromisso estabelecido na relação com o fornecedor/distribuidor foram utilizadas as afirmações expostas no Quadro 14.

Quadro 14: Itens do construto Compromisso

ITENS	REFERÊNCIAS
Este relacionamento implica um elevado envolvimento e compromisso	(Ganesan, 1994); (Doney & Cannon, 1997); (Chung, 2012); (Speckman <i>et al.</i> , 1999); (Hausman & Johnston 2010); (Chao <i>et al</i> 2013); (Ghijsen <i>et al</i> 2010)
Este relacionamento é muito importante para nós	
É algo que a empresa pretende manter indefinidamente	
Este relacionamento é quase como pertencer a uma família	
É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente	
Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço	

Seção C: Dependência

A dependência de um varejista em relação a um fornecedor tem sido relacionada, na literatura, à essencialidade de um produto e à dificuldade de mudar para

fontes alternativas de abastecimento. O nível de percepção da dependência do varejista a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor, foi avaliado a partir das afirmações contidas no Quadro 15.

Quadro 15: Itens do construto Dependência

ITENS	REFERÊNCIAS
1. Se o nosso relacionamento for interrompido, teríamos dificuldade em manter nosso volume de vendas.	(Ganesan, 1994); (Heide & John, 1988); (Handley & Benton, 2012); (Narasimhan <i>et al.</i> , 2009).
2. As linhas de produtos deste fornecedor são essenciais para a nossa oferta de produtos.	
3. Este fornecedor é crucial para o nosso desempenho futuro.	
4. Seria difícil para nós substituir este fornecedor/distribuidor por outro com linhas de produtos comparáveis.	
5. Se o nosso relacionamento for interrompido, teríamos dificuldade em manter nosso volume de vendas.	
6. As linhas de produtos deste fornecedor são essenciais para a nossa oferta de produtos.	

Seção D: Poder

O poder constitui elemento preponderante nas relações da CA e, de acordo com a literatura, está associado à capacidade de um membro da cadeia em controlar ou influenciar as variáveis de decisão (como crenças, atitudes e comportamentos) de um outro membro, sendo o poder considerado de duas formas: Poder Coercitivo (fornecedor exerce pressão direta sobre o varejista para possuir um específico comportamento, salientando as consequências adversas desse descumprimento) e Poder Não-Coercitivo (fornecedor oferece recompensas ou serve de referência em virtude de sua expertise). A partir das afirmações propostas nos quadros 16 e 17 sobre os dois tipos de poder, foi avaliado o nível de percepção do varejista sobre o poder coercitivo e não-coercitivo nas relações com o fornecedor/distribuidor.

Quadro 16: Itens do construto Poder Coercitivo

ITENS	REFERÊNCIAS
1. Dificulta para nós se não concordarmos com as suas sugestões.	(Lee, 2001); (Skinner <i>et al.</i> , 1992); (Brown <i>et al.</i> , 1995); (Benton & Maloni, 2005); (Caniëls & Gelderman, 2007); (Marshall, & Ambrose, 2013); (Hoejmose <i>et al.</i> , 2013); (Maglaras <i>et al.</i> 2015); (Pulles <i>et al.</i> 2014).
2. Deu a entender que seriam tomadas determinadas ações que reduziriam os nossos lucros se não fôssemos de acordo com a sua política.	
3. Pode retirar certos serviços essenciais, se não concordamos com seus pedidos.	
4. Ameaçou cancelar ou recusar a renovação do nosso contrato caso o desempenho de vendas seja insatisfatório.	

Quadro 17: Itens do construto Poder Não-Coercitivo

ITENS	REFERÊNCIAS
1. É dever da nossa empresa, fazer o que este fornecedor/distribuidor solicita.	(Lee, 2001); (Skinner <i>et al.</i> , 1992); (Brown <i>et al.</i> , 1995); (Benton & Maloni, 2005); (Caniëls & Gelderman, 2007); (Marshall, & Ambrose, 2013); (Hoejmosse <i>et al.</i> , 2013); (Maglaras <i>et al.</i> 2015); (Pulles <i>et al.</i> 2014).
2. Admiro a forma como este fornecedor/distribuidor executa o seu negócio, de forma que seguimos o seu exemplo.	
3. Nós respeitamos a opinião desse fornecedor/distribuidor.	
4. Nós recebemos bons conselhos deste fornecedor/distribuidor.	
5. Fornece incentivos para vendas.	
6. Sentimos que fomos favorecidos em algumas ocasiões pelo fato de acompanharmos esse fornecedor.	

Seção E: Cooperação

Na literatura, a cooperação entre os parceiros de troca reflete as expectativas de trabalho em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais, indicando um esforço na realização de atividades coordenadas relacionadas a produtos e serviços. O nível de percepção do varejista sobre a cooperação na relação com o fornecedor/distribuidor, foi identificado a partir das afirmações, explicitadas no Quadro 18, sobre o construto.

Quadro 18: Itens do construto Cooperação

ITENS	REFERÊNCIAS
1. Ações relativas a publicidade e promoção são tomadas em conjunto.	(Siguaw <i>et al.</i> , 1998); (Hudnurkar <i>et al.</i> 2014); (Eksoz <i>et al.</i> 2014); (Terpend, R., & Krause, D. R. 2015)
2. Decisões quanto a devolução de produtos avariados são tomados em conjunto.	
3. Decisões quanto aos níveis de estoque são tomadas em conjunto.	
4. Novos produtos e variedades são decididos em conjunto.	
5. Fornece informações a respeito de previsão de demanda.	
6. As responsabilidades são compartilhadas.	
7. Estamos comprometidos a melhorar aquilo que possa beneficiar essa relação.	

Seção F: Satisfação Econômica

A satisfação traduz o contentamento com a relação estabelecida em termos de benefícios econômicos. A percepção do varejista sobre a sua satisfação econômica na CA foi identificada a partir das afirmações associadas ao construto e que são exibidas no Quadro 19.

Quadro 19: Itens do construto Satisfação Econômica

ITENS	REFERÊNCIAS
1. Com o preço dos produtos	(Geyskens & Steenkamp, 2000); (Coughlan <i>et al.</i> (2012)
2. Com a facilidade de crédito	
3. Com a política de descontos para grandes encomendas, etc.	
4. Com a política de descontos por prazo de pagamentos	
5. Os produtos e serviços ajudam-me a atingir minhas metas	
6. Os serviços permitem-me poupar dinheiro (ex: merchandising, publicidade, etc.)	

Seção G: Desempenho Financeiro

O desempenho financeiro traduz os benefícios financeiros alcançados com as relações estabelecidas na CA. O nível de percepção do varejista sobre o seu desempenho financeiro foi baseado em afirmações, presentes no Quadro 20, e que fazem referência aos últimos três anos da empresa.

Quadro 20: Itens do construto Desempenho Financeiro

ITENS	REFERÊNCIAS
1. Nosso lucro médio tem melhorado ao longo dos últimos três anos	(Gunasekaran, <i>et al.</i> 2001); (Camões, 2015); (Cai <i>et al.</i> , 2009); (Mandal, S. 2012); (Ralston <i>et al.</i> 2015)
2. Nossa média de crescimento de vendas tem melhorado ao longo dos últimos três anos	
3. Nosso fluxo de caixa tem melhorado ao longo dos últimos três anos	
4. A nossa taxa de giro de estoque tem melhorado ao longo dos últimos três anos.	

3.2.2 Administração do Questionário

As empresas que foram escolhidas para participar dessa investigação receberam por e-mail uma carta que solicitava a colaboração no preenchimento do questionário. A carta explicitava o propósito do pedido, relacionando-o a um projeto de doutoramento sobre as práticas de relacionamentos entre fornecedores e varejistas do setor de alimentos do Estado de Minas Gerais.

Ressaltou-se também no texto que a cooperação do respondente era importante em virtude de a pesquisa ajudar no entendimento das relações entre empresas e proporcionar informações úteis para a academia e para os profissionais da área. O processo de resposta do questionário foi anônimo, o que tinha como objetivo aumentar o desejo de responder de forma mais verdadeira.

A execução dessa coleta foi realizada através de um questionário auto-administrado, utilizando um software de administração *online* implementado no

endereço eletrônico <http://uaiserver.com.br/questionario>. A coleta de dados via web foi realizada no período de 03 de março à 10 de maio de 2015.

O procedimento para atingir um número adequado de respondentes exigiu o envio de quatro solicitações de participação às empresas. Isso porque após uma semana do envio do e-mail de apresentação da pesquisa, apenas 57 empresas haviam respondido o questionário. Dessa forma, uma outra mensagem de e-mail solicitando, novamente, a participação das empresas foi enviada e mais 94 empresas responderam ao questionário. Como o número ainda era insuficiente para a realização da investigação, foi enviado um outro e-mail solicitando a participação, alegando a dificuldade em efetuar análises estatísticas com o reduzido número de respostas, e mais 117 empresas responderam. Ainda houve uma quarta e última tentativa de aumentar a taxa de resposta, resultando em mais 83 questionários preenchidos, resultando na amostra final constituída por 351 questionários completamente preenchidos.

3.2.3 Análise Exploratória dos Dados

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas com o auxílio dos *softwares SPSS (Statistical Package for the Social Science) e SmartPLS*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características das empresas estudadas (Magalhães & Lima, 2002).

Procedeu-se, com a análise exploratória dos dados, onde foram identificados *outliers*, que são definidos como observações que apresentam um grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas. Estes pontos são também chamados de pontos anormais (Hair, 2009).

Para responder aos objetivos da pesquisa, ou seja, investigar as práticas de relacionamentos entre fornecedores e varejistas do Estado de Minas Gerais, o efeito na cooperação e qual o efeito de tais práticas e da cooperação no Desempenho Financeiro e na Satisfação Econômica da Cadeia de Abastecimento, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Last Squares*). Esta é uma técnica que possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadoras (Hair *et al*, 2009).

A estimação do modelo proposto foi feita através do método PLS (*Partial Least Squares*) por ser este método mais robusto em termos de suposições e tendo em vista que este não requer normalidade multivariada além do menor tamanho de amostra exigido (Hair, 2009).

Além destas características, determinou-se a validade convergente, validade discriminante e a confiabilidade das escalas de medidas. O critério de validade convergente foi avaliado segundo a variância média extraída (AVE), através das cargas fatoriais do modelo descreveu-se a validade discriminante e a confiabilidade foi verificada através da confiabilidade composta (Tenenhaus *et al.*, 2010).

A avaliação geral do modelo PLS foi realizada segundo a proposta de Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004), que propuseram um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit, GoF*), que basicamente é a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração) (Tenenhaus *et al.*, 2010).

Para determinar se as associações encontradas são estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim consideraram-se como significativas relações cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

3.2.4 Caracterização da Amostra

A definição da amostra é fundamental para garantir que o conjunto de dados coletados seja representativo da população alvo. As empresas do varejo do setor alimentar que fazem parte da população-alvo deste estudo foram selecionadas a partir do banco de dados da Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG) constituído pelos varejistas que desenvolvem a sua atividade em Minas Gerais. Foram selecionadas aquelas empresas de pequeno e médio porte (PMEs), identificadas a partir da definição adotada pelo SEBRAE em que esses empreendimentos devem possuir até 99 empregados regulares.

Em virtude de os dados sobre as empresas estarem prontamente disponíveis, oferecendo facilidade operacional e baixo custo, eles se tornaram uma fonte conveniente para a pesquisa. Dessa forma, para a determinação da amostra foi utilizado, nessa investigação, o método não-probabilístico de amostragem por conveniência.

Foram identificadas 1513 PMEs varejistas do setor de alimentos, que, então, receberam uma solicitação via e-mail para responder a um questionário que poderia ser acessado através de um link para a web. Em virtude de uma possível desatualização dos dados de algumas empresas, 137 e-mails foram devolvidos pelo sistema e considerados como não entregues. O número total de questionários completos e válidos foi de 351, o que se traduziu numa taxa de resposta de cerca de 23% que ao ser comparada com a taxa de resposta obtida em outros estudos similares é bastante aceitável (Wagner & Kemmerling, 2010; Rainho, 2011; Melnyk, S. A., Page, T. J., Wu, S. J., & Burns, L. A, 2012). Para Malhotra e Grover (1998) uma taxa de resposta para a realização da pesquisa em produção e operações de gerenciamento deve ser de no mínimo 20%.

Em virtude de o uso da amostragem por conveniência trazer consigo a dúvida sobre se a amostra é representativa para a população abordada, uma seleção criteriosa foi realizada, levando em consideração a distribuição geográfica das PMEs. Assim, foi constituída a mesma proporcionalidade dentro da amostra para cada região, além da distinção proporcional entre o grupo de pequenas empresas e o grupo de médias empresas.

Quadro 21: Características principais da amostra

Área Geográfica	Estado de Minas Gerais (Brasil)
Setor Industrial	Setor de alimentos
Dimensão da empresa	Pequenas e Médias
Unidade de análise	Empresa
Seleção das empresas	Conveniência por contacto de <i>e-mail</i>
Coleta de dados	Questionário auto-administrado
Data de realização do inquérito	De 03 de março a 10 de maio de 2015
Taxa de resposta	1513 questionários enviados 137 questionários dados como não entregues 351 questionários respondidos e válidos Taxa de resposta: 23%

A caracterização da amostra foi realizada através da análise univariada das informações contidas no questionário, visando a descrição das empresas estudadas. Essas informações são importantes para determinação do perfil geral do grupo estudado.

A Tabela 7 apresentada a seguir mostra a distribuição das empresas da amostra em relação ao tempo do negócio.

Tabela 7: Distribuição das empresas segundo tempo do negócio.

TEMPO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
De 1 a 2 anos	98	27,9	27,9
De 3 a 6 anos	68	19,4	47,3
De 7 a 10 anos	52	14,8	62,1
De 11 a 20 anos	68	19,4	81,5
De 21 a 30 anos	25	7,1	88,6
Mais de 30 anos	40	11,4	100,0
TOTAL	351	100,0	-

Através da análise da Tabela 7 é possível perceber que quase metade (47,3%) das empresas possui até 6 anos de existência, sendo, portanto, um grande grupo de empreendimentos jovens dentro da amostra. A seguir é feita a descrição do número de lojas destas empresas, através da Tabela 8.

Tabela 8: Distribuição das empresas em relação ao número de lojas.

NÚMERO DE LOJAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
1 loja	203	57,8	57,8
De 2 a 4 lojas	81	23,1	80,9
De 5 a 7 lojas	27	7,7	88,6
De 8 a 10 lojas	8	2,3	90,9
Mais de 10 lojas	32	9,1	100,0
TOTAL	351	100,0	-

De acordo com a Tabela 8, a maioria (57,8%) da amostra é constituída por empresas que possuem apenas 1 loja.

A seguir, na Tabela 9, é feita a caracterização do número de funcionários destas empresas.

Tabela 9: Distribuição das empresas segundo número de funcionários.

FUNCIONÁRIOS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
De 1 a 4 funcionários	129	36,8	36,8
De 5 a 10 funcionários	72	20,5	57,3
De 11 a 20 funcionários	32	9,1	66,4
De 21 a 30 funcionários	22	6,3	72,6
De 31 a 50 funcionários	20	5,7	78,3
Mais de 50 funcionários	76	21,7	100,0
TOTAL	351	100,0	-

Verifica-se pelos números da Tabela 9 que mais de 1/3 das empresas (36,8%) possuem até 4 funcionários e que mais da metade (57,3%) possuem até 10 funcionários. Essa informação é compatível com os dados sobre o número de lojas apontado pelas empresas.

A Tabela 10 mostra a distribuição das empresas segundo a localização da loja.

Tabela 10: Distribuição das empresas segundo localização da loja.

LOCALIZAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Central/Metropolitana	247	70,4
Sul de Minas	38	10,8
Triangulo	16	4,6
Centro-oeste de Minas	12	3,4
Norte de Minas	10	2,8
Alto Parnaíba	9	2,6
Noroeste de Minas	9	2,6
Jequitinhonha/Mucuri	6	1,7
Mata	4	1,1
TOTAL	351	100,0

Mais de 70% das empresas estudadas estão situadas na região central, seguidas pelas situadas no Sul de Minas (10,8%) e no Triangulo Mineiro (4,6%).

A Tabela 11 mostra os resultados obtidos referentes a descrição das empresas segundo o volume anual de vendas.

Tabela 11: Descrição das empresas segundo volume anual de vendas em Euros.

FATURAMENTO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Até € 268 mil	184	52,4	52,4
De € 268 mil a € 536 mil	74	21,1	73,5
De € 536 mil a € 804 mil	17	4,8	78,3
De € 804 mil a € 1,0 MM	17	4,8	83,2
De € 1,0 MM a € 1,3 MM	11	3,1	86,3
Mais de € 1,3 MM	48	13,7	100,0
TOTAL	351	100,0	-

*Tabela com o volume anual de vendas em Reais no anexo C.

Mais da metade (52,4%) das empresas da amostra possuem faturamento de até €268 mil e que mais de 85% possuem faturamento de até € 1,3 MM.

A Tabela 12 descreve a distribuição das empresas segundo o tempo de atuação com o seu principal fornecedor.

Tabela 12: Distribuição das empresas segundo tempo de atuação com o Fornecedor.

TEMPO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Menos de 4 anos	171	48,7	48,7
De 4 a 10 anos	122	34,8	83,5
Mais de 10 anos	58	16,5	100,0
TOTAL	351	100,0	-

É possível observar que aproximadamente metade (48,7%) das empresas estudadas possuem menos de 4 anos de atuação com o fornecedor e que aproximadamente 35% possuem entre 4 e 10 anos de atuação com o principal fornecedor.

A Tabela 13 descreve a contribuição do distribuidor no percentual de vendas.

Tabela 13: Distribuição das empresas segundo a contribuição do distribuidor no percentual de vendas.

CONTRIBUIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
De 0% a 20%	93	26,5	26,5
De 21% a 40%	126	35,9	62,4
De 41% a 60%	62	17,7	80,1
De 61% a 80%	48	13,7	93,7
De 81% a 100%	22	6,3	100,0
TOTAL	351	100,0	-

De acordo com a tabela 13, para aproximadamente 36% das empresas estudadas o distribuidor tem participação de 21% a 40% no percentual de vendas e que para 26,5% dos casos este percentual está entre 0% e 20%.

A Tabela 14 descreve a condição de pagamento praticada.

Tabela 14: Distribuição dos entrevistados segundo a condição de pagamento.

CONDIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Antecipado	12	3,4	3,4
À vista	56	16,0	19,4
7 dias	21	6,0	25,4
14 dias	37	10,5	35,9
21 dias	79	22,5	58,4
Mais de 21 dias	146	41,6	100,0
TOTAL	351	100,0	-

É possível observar que a maioria das empresas da amostra pratica pagamento com 21 ou mais dias (64,1%), seguida por aquelas que pagam à vista (16%).

A partir dessa análise é possível identificar que a amostra possui um significativo contingente de empresas jovens (47,6%) de até 6 anos de idade, além de possuir uma maioria (57,3%) de empreendimentos com até 10 funcionários e uma concentração geográfica na região Central e Metropolitana de 70,4% dos participantes.

As informações das tabelas que possibilitaram o estabelecimento do perfil da amostra investigada estão representadas nos gráficos do Anexo D.

CAPÍTULO IV - DA VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA, À ANÁLISE DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Neste Capítulo tem como objetivo, por um lado, a caracterização das Variáveis Latentes, no que se refere a análise dos construtos utilizados no modelo estrutural proposto e, por outro, a análise das equações estruturais das relações propostas no respectivo modelo e a discussão dos resultados e das hipóteses testadas.

4.1 Caracterização das Variáveis Latentes

Esta seção trata da descrição das respostas obtidas para cada uma das questões utilizadas para avaliar as variáveis determinantes dos relacionamentos entre fornecedores e varejistas, o efeito na cooperação e qual o efeito de tais práticas no Desempenho Financeiro e na Satisfação Econômica da Cadeia de Abastecimento de forma a caracterizar a percepção geral sobre cada um destes itens.

Esta avaliação será feita através do valor médio obtido em cada um dos itens que compõe cada questão, de forma a determinar a tendência geral dos entrevistados.

Itens nos quais a média esteja acima de 4 serão considerados como favoráveis à afirmativa, ou seja, indicam que os entrevistados tendem a concordar com a afirmativa, as respostas obtidas são positivas.

Por outro lado, respostas cujo intervalo esteja abaixo do ponto médio 4 indicam tendência às respostas desfavoráveis a afirmativa, no sentido de que os entrevistados tendem a discordar da afirmativa. Já valores que possuem o 4 no intervalo serão considerados como meio termo, tendo em vista que a média contém o ponto médio da Escala Likert da pesquisa.

4.1.1 Análise da Confiança

Este tópico trata da avaliação dos itens que compõe a questão de confiança. Para esta análise, os resultados serão descritos segundo a média, de forma a indicar a tendência geral das respostas com uma margem de erro.

Para tanto, construiu-se a Tabela 15, contendo os valores obtidos para média da nota atribuída a cada um dos itens, de acordo com a percepção dos entrevistados.

Tabela 15: Média e Desvio Padrão para os itens da confiança.

Questões	Média	Desvio Padrão
Esse fornecedor/distribuidor tem uma boa reputação no mercado (Confiança_1)	6,11	1,191
É uma relação baseada numa elevada integridade (Confiança_7)	5,65	1,267
É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira (Confiança_2)	5,63	1,267
É uma relação baseada naquilo que está efetivamente correto (Confiança_4)	5,62	1,215
É uma relação baseada numa elevada confiança (Confiança_6)	5,56	1,317
É uma relação baseada na lealdade (Confiança_3)	5,51	1,300
É uma relação baseada na sinceridade (Confiança_5)	5,5	1,329

Para todos os itens utilizados para mensurar a confiança, os valores das médias obtidas mostram que os entrevistados tendem a concordar com o fato de o fornecedor/varejista ter uma boa reputação no mercado, que a relação entre eles é baseada numa elevada integridade, que é perfeitamente honesta e verdadeira, que a relação entre eles é baseada naquilo que é realmente correto, na confiança, na lealdade e na sinceridade.

A nota mais elevada foi observada para o item que diz que o fornecedor/varejista tem uma boa reputação no mercado, com nota média de 6,11. Já a mais baixa foi observada para a afirmação de que a relação é baseada na sinceridade com média de 5,50.

4.1.2 Análise do Compromisso

Aqui será tratada a avaliação dos itens que compõem a variável Compromisso. A Tabela 16 descrita a seguir apresenta os resultados médios das respostas, de acordo com a percepção dos entrevistados.

Tabela 16: Média e Desvio Padrão para os itens do compromisso.

Questões	Média	Desvio Padrão
Este relacionamento é muito importante para nós (Compromisso_2)	5,93	1,147
Este relacionamento implica um elevado envolvimento e compromisso (Compromisso_1)	5,86	1,124
Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço (Compromisso_6)	5,66	1,194
É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente (Compromisso_5)	5,65	1,340
É algo que a empresa pretende manter indefinidamente (Compromisso_3)	5,22	1,611
Este relacionamento é quase como pertencer a uma família (Compromisso_4)	4,55	1,835

Observe novamente que todas as questões apresentaram nota média acima de 5, indicando que os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas de que o relacionamento implica um elevado envolvimento e compromisso, é muito importante para a empresa, é algo que a empresa pretende manter indefinidamente, é quase como pertencer a uma família, é algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente e merece que a empresa dedique o seu máximo esforço.

Os entrevistados mostraram maior concordância com a questão de que o relacionamento é muito importante para a empresa, com média de 5,93. Já a questão com menor nota foi a de que este relacionamento é quase como pertencer a uma família, com valor médio de 4,55.

4.1.3 Análise da Dependência

Nesta seção serão estudados os itens que compõe a Dependência. Para tanto foram obtidas as médias de forma a descrever a percepção dos entrevistados em relação a todos os itens que compõe esta dimensão da pesquisa. A Tabela 17 descreve os resultados obtidos.

Tabela 17: Média e Desvio Padrão para os itens da dependência.

Questões	Média	Desvio Padrão
As linhas de produto deste fornecedor são essenciais para a nossa oferta de produtos (Dependência_2)	4,99	1,56
Este fornecedor é crucial para o nosso desempenho futuro (Dependência_3)	4,74	1,613
Se nosso relacionamento for interrompido, teríamos dificuldades em manter nosso volume de vendas (Dependência_1)	4,45	1,869
Seria difícil para nós substituir este fornecedor/distribuidor por outro com linhas de produtos comparáveis (Dependência_4)	4,23	1,773

Observe que os entrevistados tendem a concordar com todos os itens utilizados para mensurar a dependência, tendo em vista que todas as médias estão acima de 4, ponto médio da escala.

A afirmativa de que as linhas de produto deste fornecedor são essenciais para nossa oferta de produtos foi o item mais bem avaliado, com valor médio de 4,99 e a que foi pior avaliada dentro deste grupo foi a de que seria difícil substituir este fornecedor/distribuidor por outro com linha de produtos compatíveis, com nota média de 4,23.

4.1.4 Análise do Poder Coercitivo

Nesta seção serão estudados os itens que compõe o Poder Coercitivo. Para tanto foram obtidas as médias de forma a descrever a percepção dos entrevistados em relação a todos os itens que compõe esta dimensão da pesquisa. A Tabela 18 descreve os resultados obtidos.

Tabela 18: Média e Desvio Padrão para os itens do poder coercitivo.

Questões	Média	Desvio Padrão
Dificulta para nós se não concordarmos com as suas sugestões (Poder_Coercitivo_1)	4,47	1,668
Deu a entender seriam tomadas determinadas ações que reduziriam os nossos lucros se não fossemos de acordo com sua política (Poder_Coercitivo_2)	4,05	1,730
Pode retirar certos serviços essenciais, se não concordarmos com seus pedidos (Poder_Coercitivo_3)	4,01	1,819
Ameaçou cancelar ou recusar a renovação do nosso contrato caso o desempenho de vendas seja insatisfatório (Poder_Coercitivo_4)	3,72	1,879

A análise dos itens utilizados para medir o poder coercitivo mostra que houve discordância para a questão “Ameaçou cancelar ou recusar a renovação do nosso

contrato caso o desempenho de vendas seja insatisfatório”, cuja média foi de 3,72 com o maior desvio padrão.

Já a tendência a concordância foi observada para o item “Dificulta para nós se não concordarmos com as suas sugestões”, com média de 4,47, com menor desvio padrão entre os itens.

4.1.5 Análise do Poder Não Coercitivo

Nesta seção serão estudados os itens que compõe o Poder Não Coercitivo. Para tanto foram obtidas as médias de forma a descrever a percepção dos entrevistados em relação a todos os itens que compõem esta dimensão da pesquisa. A Tabela 19 descreve os resultados obtidos.

Tabela 19: Média e Desvio Padrão para os itens do poder não coercitivo.

Questões	Média	Desvio Padrão
Nós respeitamos a opinião desse fornecedor/distribuidor (Poder_Não_Coercitivo_3)	5,24	1,416
Nós recebemos bons conselhos deste fornecedor/distribuidor (Poder_Não_Coercitivo_4)	5,12	1,551
Fornecer incentivos para vendas (Poder_Não_Coercitivo_5)	5,06	1,64
Sentimos que fomos favorecidos em algumas ocasiões pelo fato de acompanharmos esse fornecedor (Poder_Não_Coercitivo_6)	4,96	1,683
Admiro a forma como este fornecedor/distribuidor administra o seu negócio, de forma que seguimos o seu exemplo (Poder_Não_Coercitivo_2)	4,91	1,619
É dever da nossa empresa fazer o que o fornecedor/distribuidor solicita (Poder_Não_Coercitivo_1)	4,26	1,848

Com relação ao poder não coercitivo, todos os itens apresentaram valores médios elevados, acima de 4, indicando tendência a concordância com todas as questões levantadas.

A maior média foi observada para o item em que a empresa respeita a opinião deste fornecedor/varejo, com média de 5,24, com desvio padrão de 1,416.

Já o item que descreve que é dever da empresa fazer o que o fornecedor/distribuidor solicita apresentou média mais baixa, 4,26, com desvio padrão de 1,848.

4.1.6 Análise da Cooperação

Nesta seção serão estudados os itens que compõe a Cooperação. Para tanto foram obtidas as médias de forma a descrever a percepção dos entrevistados em relação

a todos os itens que compõe esta dimensão da pesquisa. A Tabela 20 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 20: Média e Desvio Padrão para os itens da cooperação.

Questões	Média	Desvio Padrão
Estamos comprometidos a melhorar aquilo que possa beneficiar essa relação (Cooperação_7)	5,68	1,377
Fornecer informações a respeito de previsão de demanda (Cooperação_5)	5,15	1,598
As responsabilidades são compartilhadas (Cooperação_6)	4,92	1,710
Decisões quanto a devolução de produtos avariados são tomadas em conjunto (Cooperação_2)	4,70	1,849
Novos produtos e variedades são decididos em conjunto (Cooperação_4)	4,60	1,872
Ações relativas a publicidade e promoção são tomadas em conjunto (Cooperação_1)	4,59	1,866
Decisões quanto aos níveis de estoque são tomadas em conjunto (Cooperação_3)	4,42	1,763

Observe que novamente todas as questões apresentam médias acima de 4, indicando que a tendência das respostas dos entrevistados é que existe grande tendência à concordância para todas as questões utilizadas para mensurar a cooperação.

A questão com a maior média (5,68) foi a relacionada à empresa estar comprometida para melhorar aquilo que possa beneficiar essa relação. O item com menor média (4,42) foi referente a decisões quanto aos níveis de estoque serem tomadas em conjunto.

4.1.7 Análise da Satisfação Econômica

Nesta seção serão estudados os itens que compõem a Satisfação Econômica. Para tanto foram obtidas as médias de forma a descrever a percepção dos entrevistados em relação a todos os itens que compõem esta dimensão da pesquisa. A Tabela 21 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 21: Média e Desvio Padrão para os itens da satisfação econômica.

Questões	Média	Desvio Padrão
Os produtos e serviços ajudam-me a atingir minhas metas (Satisfação_Econômica_5)	5,38	1,191
Com a facilidade de crédito (Satisfação_Econômica_2)	5,14	1,424
Com a política de descontos para grandes encomendas (Satisfação_Econômica_3)	5,04	1,386
Com a política de descontos por prazo de pagamentos (Satisfação_Econômica_4)	5,01	1,412
Os serviços permitem-me poupar dinheiro (ex: merchandising, publicidade, etc...) (Satisfação_Econômica_6)	4,93	1,584
Com o preço dos produtos (Satisfação_Econômica_1)	4,89	1,386

Com relação à satisfação econômica, em geral observa-se tendência de concordância dos entrevistados com todos os itens propostos, visto que todas as médias obtidas estão acima de 4,0.

O item com a maior média foi aquele em que há afirmação de que os produtos e serviços ajudam a atingir as metas, com média de 5,38 e menor desvio padrão. O item com menor avaliação foi aquele sobre a satisfação com o preço dos produtos, com média de 4,89.

4.1.8 Análise do Desempenho Financeiro

Nesta seção serão estudados os itens que compõe o Desempenho Financeiro. Para tanto foram obtidas as médias de forma a descrever a percepção dos entrevistados em relação a todos os itens que compõem esta dimensão da pesquisa. A Tabela 22 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 22: Média e Desvio Padrão para os itens do desempenho financeiro.

Questões	Média	Desvio Padrão
A nossa taxa de giro de estoque tem melhorado ao longo dos últimos três anos (Desempenho_Financeiro_4)	5,10	1,583
Nosso lucro médio tem melhorado ao longo dos últimos três anos (Desempenho_Financeiro_1)	4,99	1,625
Nosso fluxo de caixa tem melhorado ao longo dos últimos três anos (Desempenho_Financeiro_3)	4,99	1,655
Nossa média de crescimento de vendas tem melhorado ao longo dos últimos três anos (Desempenho_Financeiro_2)	4,98	1,635

A partir da análise da Tabela 22 é possível observar que os entrevistados tendem a concordar com todos os itens propostos para medir o desempenho financeiro, tendo em vista que as notas médias estão acima do ponto médio 4,0.

A questão com a maior média foi a relacionada a que a taxa de rotação de estoque tem melhorado ao longo dos últimos três anos, com média de 5,10. Por outro lado, a pior avaliação foi obtida para o item que se refere a uma melhora no crescimento da média de vendas ao longo dos últimos três anos, com média de 4,98.

4.2 Modelo de Equações Estruturais

A definição de um modelo teórico explicativo das práticas de relacionamentos entre fornecedores e varejistas do Estado de Minas Gerais, o efeito na cooperação e qual o efeito de tais práticas e da cooperação no Desempenho Financeiro e na Satisfação Econômica da Cadeia de Abastecimento e a subsequente revisão de literatura indicou a necessidade de desenvolvimento dos conceitos teóricos considerados.

O sucesso de qualquer investigação assenta no uso de métodos de amostragem e de validação do instrumento de pesquisa apropriados. A avaliação da qualidade da pesquisa e dos dados recolhidos, através da quantificação da precisão de medição dos conceitos definidos, torna-se de extrema importância (Churchill, 1979). Interessa analisar a validade das 8 variáveis latentes, explicadas por 44 variáveis indicadoras. Foi utilizado a modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Last Squares*). Nas seções seguintes são apresentados o diagrama de caminhos que permite testar as hipóteses em estudo, o modelo de mensuração e o modelo estrutural estimados, via PLS.

4.2.1 Diagrama de Caminhos

O diagrama de caminhos é uma representação gráfica que descreve as relações causais existentes entre as diversas variáveis sob estudo, baseadas nas hipóteses levantadas pela pesquisa. Assim, para o problema em questão, construiu-se o diagrama de caminhos descrito a seguir pela Figura 12, que mostra as relações causais entre as variáveis utilizadas para medir as variáveis determinantes dos relacionamentos entre fornecedores e varejistas, seu efeito na cooperação e qual o efeito de tais práticas e da cooperação no Desempenho Financeiro e na Satisfação Econômica da Cadeia de Abastecimento.

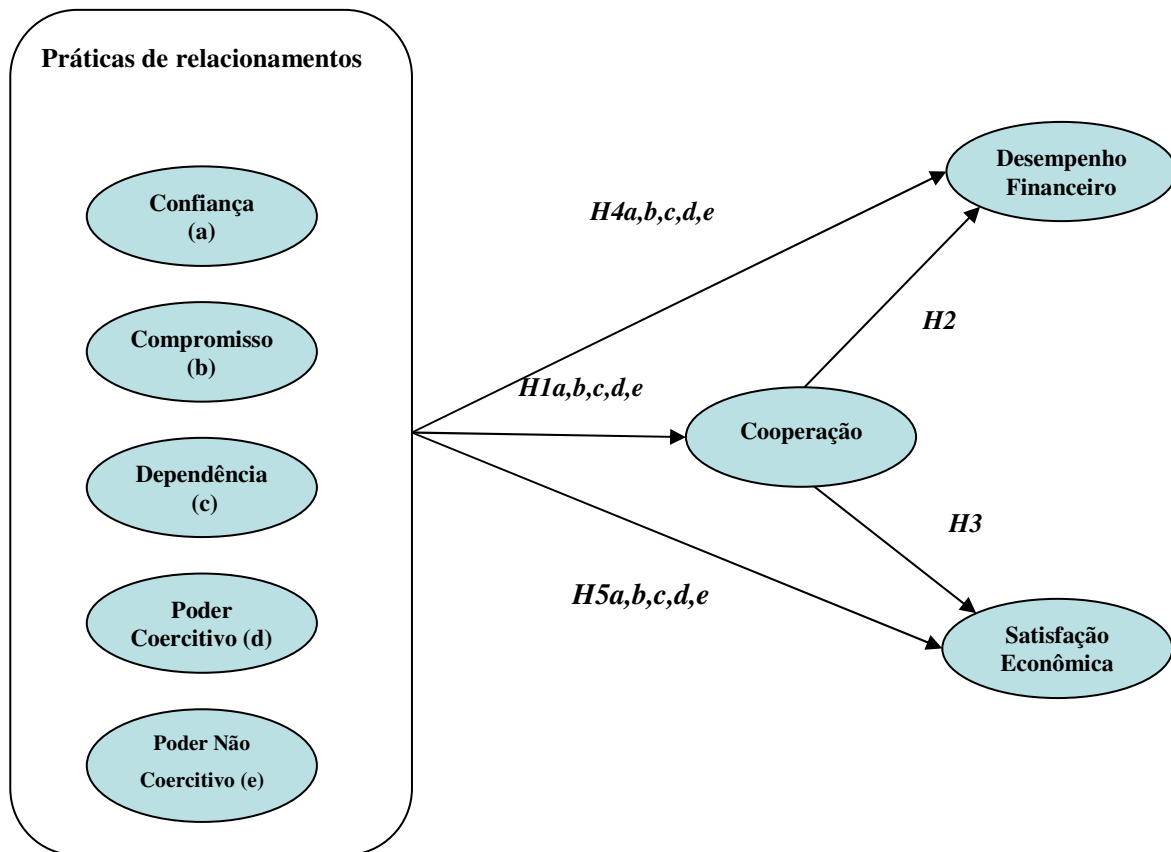


Figura 12: Diagrama de Caminhos.

Para a estimação do modelo de equações estruturais, a princípio é necessário levantar as hipóteses de pesquisa. Assim, apresenta-se novamente as hipóteses deste estudo:

- *H1: As práticas de relacionamento (confiança, compromisso, dependência e poder) estão positivamente relacionadas (positivamente e negativamente) com a cooperação;*
 - *H1a: A confiança está positivamente relacionada com a cooperação;*
 - *H1b: O compromisso está positivamente relacionado a cooperação;*
 - *H1c: A dependência está positivamente relacionada com a cooperação;*
 - *H1d: O poder coercitivo está negativamente relacionado a cooperação;*
 - *H1e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a cooperação;*
- *H2: A cooperação está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;*

- H3: A cooperação está positivamente relacionada com a satisfação econômica;
- H4: As práticas de relacionamento (confiança, compromisso, dependência e poder) estão positivamente relacionadas (positivamente e negativamente) desempenho financeiro;
 - H4a: A confiança está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;
 - H4b: O compromisso está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;
 - H4c: A dependência está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;
 - H4d: O poder coercitivo está negativamente relacionado com o desempenho financeiro;
 - H4e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;
- H5: As práticas de relacionamento (confiança, compromisso, dependência e poder) estão positivamente relacionadas (positivamente e negativamente) satisfação econômica;
 - H5a: A confiança está positivamente relacionada com a satisfação econômica;
 - H5b: O compromisso está positivamente relacionado com a satisfação econômica;
 - H5c: A dependência está positivamente relacionada com a satisfação econômica;
 - H5d: O poder coercitivo está negativamente relacionado com a satisfação econômica;
 - H5e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a satisfação econômica;

4.2.2 Modelo de Mensuração

Este tópico apresenta os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto, a partir do método PLS. O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a

magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma. A Tabela 23 descrita a seguir apresenta as cargas fatoriais obtidas para as questões estudadas e seus respectivos Construtos.

Tabela 23: Modelo Fatorial.

Questões	Compromisso	Confiança	Cooperação	Dependência	Poder Coercitivo	Poder Não Coercitivo	Desempenho Financeiro	Satisfação Econômica
Compromisso_1	0,727	0,414	0,291	0,270	-0,124	0,254	0,332	0,354
Compromisso_2	0,774	0,472	0,283	0,371	-0,118	0,383	0,235	0,274
Compromisso_3	0,616	0,459	0,173	0,258	0,015	0,315	0,189	0,223
Compromisso_4	0,667	0,352	0,279	0,303	0,217	0,222	0,295	0,286
Compromisso_5	0,818	0,466	0,275	0,293	0,004	0,336	0,318	0,308
Compromisso_6	0,833	0,517	0,397	0,379	0,026	0,374	0,315	0,289
Confiança_1	0,488	0,678	0,275	0,230	-0,133	0,407	0,186	0,316
Confiança_2	0,438	0,831	0,212	0,171	-0,124	0,300	0,224	0,348
Confiança_3	0,476	0,857	0,278	0,169	-0,099	0,348	0,313	0,375
Confiança_4	0,439	0,834	0,270	0,114	-0,184	0,301	0,311	0,394
Confiança_5	0,491	0,873	0,214	0,202	-0,136	0,265	0,352	0,415
Confiança_6	0,566	0,858	0,336	0,258	-0,128	0,372	0,319	0,358
Confiança_7	0,560	0,865	0,359	0,241	-0,129	0,326	0,380	0,441
Cooperação_1	0,283	0,154	0,724	0,202	0,246	0,402	0,283	0,353
Cooperação_2	0,278	0,367	0,688	0,261	0,113	0,352	0,201	0,390
Cooperação_3	0,236	0,267	0,843	0,269	0,248	0,341	0,247	0,313
Cooperação_4	0,319	0,263	0,817	0,238	0,187	0,324	0,292	0,270
Cooperação_5	0,292	0,199	0,747	0,105	0,180	0,515	0,157	0,284
Cooperação_6	0,253	0,249	0,812	0,151	0,208	0,470	0,119	0,245
Cooperação_7	0,407	0,310	0,747	0,151	-0,006	0,542	0,200	0,418
Dependência_1	0,387	0,207	0,236	0,846	0,190	0,219	0,125	0,124
Dependência_2	0,336	0,209	0,172	0,844	0,051	0,217	0,182	0,171
Dependência_3	0,325	0,167	0,207	0,817	0,153	0,241	0,057	0,066
Dependência_4	0,340	0,201	0,230	0,798	0,283	0,230	0,076	0,047
Poder_Coercitivo_1	0,088	-0,129	0,198	0,163	0,772	0,304	-0,122	-0,017
Poder_Coercitivo_2	-0,029	-0,219	0,150	0,219	0,881	0,193	-0,259	-0,155
Poder_Coercitivo_3	-0,022	-0,073	0,177	0,146	0,858	0,184	-0,210	-0,119
Poder_Coercitivo_4	-0,001	-0,102	0,197	0,129	0,813	0,170	-0,133	-0,148
Poder_Não_Coercitivo_1	0,171	0,070	0,285	0,157	0,440	0,553	-0,106	-0,024
Poder_Não_Coercitivo_2	0,383	0,368	0,379	0,213	0,217	0,806	0,058	0,165
Poder_Não_Coercitivo_3	0,347	0,388	0,441	0,278	0,162	0,822	-0,045	0,111
Poder_Não_Coercitivo_4	0,342	0,386	0,490	0,160	0,123	0,894	0,036	0,227
Poder_Não_Coercitivo_5	0,382	0,319	0,551	0,282	0,239	0,886	0,043	0,264
Poder_Não_Coercitivo_6	0,357	0,308	0,471	0,218	0,158	0,824	0,057	0,287
Desempenho_Financeiro_1	0,352	0,355	0,206	0,132	-0,257	0,015	0,928	0,577
Desempenho_Financeiro_2	0,371	0,314	0,258	0,148	-0,186	0,013	0,964	0,593
Desempenho_Financeiro_3	0,349	0,320	0,267	0,113	-0,192	0,003	0,962	0,543
Desempenho_Financeiro_4	0,388	0,394	0,323	0,133	-0,218	0,054	0,935	0,602
Satisfação_Econômica_1	0,396	0,380	0,266	0,120	-0,195	0,094	0,576	0,777
Satisfação_Econômica_2	0,307	0,399	0,217	0,111	-0,168	0,156	0,392	0,810
Satisfação_Econômica_3	0,278	0,348	0,305	0,110	-0,116	0,221	0,513	0,861
Satisfação_Econômica_4	0,285	0,338	0,271	-0,018	-0,078	0,156	0,454	0,776
Satisfação_Econômica_5	0,284	0,407	0,480	0,068	-0,128	0,271	0,424	0,732
Satisfação_Econômica_6	0,272	0,237	0,422	0,222	0,063	0,195	0,489	0,708

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

As cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar as variáveis latentes apresentam valores mais elevados em suas respectivas variáveis e que estes valores estão em geral acima de 0,5.

Assim, conclui-se que existe adequação das questões às variáveis latentes e validade discriminante. A Tabela 24 descreve a significância do modelo fatorial obtido para as práticas de relacionamento.

Tabela 24: Resultados para o construto “práticas de relacionamento”.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Compromisso_1	0,727	< 0,001
Compromisso_2	0,774	< 0,001
Compromisso_3	0,616	< 0,001
Compromisso_4	0,667	< 0,001
Compromisso_5	0,818	< 0,001
Compromisso_6	0,833	< 0,001
Confiança_1	0,678	< 0,001
Confiança_2	0,831	< 0,001
Confiança_3	0,857	< 0,001
Confiança_4	0,834	< 0,001
Confiança_5	0,873	< 0,001
Confiança_6	0,858	< 0,001
Confiança_7	0,865	< 0,001
Dependência_1	0,846	< 0,001
Dependência_2	0,844	< 0,001
Dependência_3	0,817	< 0,001
Dependência_4	0,798	< 0,001
Poder_Coercitivo_1	0,772	< 0,001
Poder_Coercitivo_2	0,881	< 0,001
Poder_Coercitivo_3	0,858	< 0,001
Poder_Coercitivo_4	0,813	< 0,001
Poder_Não_Coercitivo_1	0,553	< 0,001
Poder_Não_Coercitivo_2	0,806	< 0,001
Poder_Não_Coercitivo_3	0,822	< 0,001
Poder_Não_Coercitivo_4	0,894	< 0,001
Poder_Não_Coercitivo_5	0,886	< 0,001
Poder_Não_Coercitivo_6	0,824	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A análise da Tabela 24 nos permite observar que todas as variáveis manifestas têm um efeito significativo na confiança, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,001.

Importante destacar que todas as variáveis avaliadas apresentam cargas fatoriais elevadas, em geral acima de 0,5.

A Tabela 25 descreve os resultados obtidos para o construto cooperação.

Tabela 25: Resultados para o construto “cooperação”.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Cooperação_1	0,724	< 0,001
Cooperação_2	0,688	< 0,001
Cooperação_3	0,843	< 0,001
Cooperação_4	0,817	< 0,001
Cooperação_5	0,747	< 0,001
Cooperação_6	0,812	< 0,001
Cooperação_7	0,747	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A partir da análise da Tabela 25 é possível observar que todas as questões utilizadas para mensurar a cooperação apresentam efeito forte e positivo no construto, tendo em vista as cargas fatoriais acima de 0,65 e os p-valores menores que 0,05.

A seguir é feita a descrição do construto satisfação econômica.

Tabela 26: Resultados para o construto “satisfação econômica”.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Satisfação_1	0,777	< 0,001
Satisfação_2	0,810	< 0,001
Satisfação_3	0,861	< 0,001
Satisfação_4	0,776	< 0,001
Satisfação_5	0,732	< 0,001
Satisfação_6	0,708	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A partir da análise da Tabela 26 é possível observar que todas as questões apresentam efeito forte e positivo no construto satisfação econômica, tendo em vista as cargas fatoriais acima de 0,7 e os p-valores menores que 0,05.

A Tabela 27 mostra os resultados do construto desempenho financeiro.

Tabela 27: Resultados para o construto “desempenho financeiro”.

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Desempenho_Financeiro_1	0,928	< 0,001
Desempenho_Financeiro_2	0,964	< 0,001
Desempenho_Financeiro_3	0,962	< 0,001
Desempenho_Financeiro_4	0,935	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A partir da análise da Tabela 27 é possível observar que as questões utilizadas para mensurar o desempenho financeiro apresentam efeito muito forte e positivo no construto, tendo em vista as cargas fatoriais acima de 0,9 e os p-valores menores que 0,05.

4.2.3 Modelo Estrutural:

O modelo estrutural avalia as inter-relações entre os construtos do modelo (variáveis latentes), baseado nas hipóteses levantadas pela pesquisa, indicando a magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma.

Esta seção trata da descrição dos resultados obtidos para o modelo estrutural proposto. A Tabela 28, descrita a seguir apresenta o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada através de simulações *bootstrap*.

Tabela 28: Modelo Estrutural Estimado.

Relação	Coefficiente	Estatística T	P-valor
Compromisso->Cooperação	0,141	1,287	0,198
Compromisso->Desempenho Financeiro	0,272	1,689	0,091
Compromisso->Satisfação Econômica	0,139	0,885	0,376
Confiança->Cooperação	0,100	0,835	0,404
Confiança->Desempenho Financeiro	0,178	1,472	0,141
Confiança->Satisfação Econômica	0,269	1,731	0,083
Cooperação->Desempenho Financeiro	0,312	2,451	0,014
Cooperação->Satisfação Econômica	0,373	2,673	0,008
Dependência->Cooperação	0,034	0,397	0,691
Dependência->Desempenho Financeiro	0,021	0,171	0,864
Dependência->Satisfação Econômica	-0,035	0,275	0,783
Poder Coercitivo->Cooperação	0,118	1,196	0,232
Poder Coercitivo->Desempenho Financeiro	-0,196	1,987	0,047
Poder Coercitivo->Satisfação Econômica	-0,148	1,162	0,245
Poder Não Coercitivo->Cooperação	0,418	3,377	0,001
Poder Não Coercitivo->Desempenho Financeiro	-0,291	2,527	0,012
Poder Não Coercitivo->Satisfação Econômica	-0,086	0,588	0,556

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A partir da análise da Tabela 28 é possível observar que o poder coercitivo influencia de forma significativa no desempenho financeiro, o poder não coercitivo influencia de forma significativa na cooperação e no desempenho financeiro e a cooperação influencia de forma significativa no desempenho financeiro e na satisfação econômica, de acordo com a probabilidade de significância obtida a partir do teste t de significância dos coeficientes, que apresentou valores menores que 0,05.

O poder coercitivo influencia negativamente o desempenho financeiro, no sentido de que quanto maior a nota atribuída ao poder, pior é o desempenho financeiro percebido pelos entrevistados (Coef = - 0,196).

Já o poder não coercitivo influencia de forma significativa e direta a cooperação, no sentido de que quanto maior é o poder não coercitivo, maior é a cooperação (Coef. = 0,418). Por outro lado, o poder não coercitivo influencia de forma significativa e inversa no desempenho financeiro, ou seja, segundo a percepção dos entrevistados, quanto maior é o poder não coercitivo, menor é o desempenho financeiro (Coef. = -0,291).

A cooperação influencia de forma direta e significativa o desempenho financeiro e a na satisfação econômica, ou seja, na percepção dos entrevistados, quanto maior é a cooperação, maior é o desempenho financeiro e maior é a satisfação econômica.

A seguir são apresentadas as medidas de qualidade do modelo estimado, através da Tabela 29, que descreve a Variância Média Extraída (AVE), o coeficiente de determinação estimado para cada um dos construtos do modelo além da confiabilidade composta para cada um dos construtos.

Tabela 29: Medidas de Qualidade do Modelo Estrutural.

Construtos	AVE	R2	Conf. Composta
Compromisso	0,552	-	0,880
Confiança	0,689	-	0,939
Cooperação	0,593	0,355	0,910
Dependência	0,683	-	0,896
DesempenhoFinanceiro	0,898	0,298	0,972
PoderCoercitivo	0,692	-	0,900
PoderNãoCoercitivo	0,649	-	0,916
SatisfaçãoEconômica	0,607	0,334	0,902
Média	0,670	0,329	
	0,469		

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A validade convergente é avaliada através da variância média extraída (AVE) que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, mostrando quanto as variáveis manifestas explicam os construtos. Todos os construtos são explicados em níveis satisfatórios, acima de 0,5 indicando que mais de 50% da variabilidade destas características é explicada pelas suas respectivas questões manifestas.

Com relação à validade convergente não foram observados problemas tendo em vista que todos os itens utilizados para medir as variáveis latentes apresentam cargas fatoriais elevadas e significativas.

Para avaliar a confiabilidade das escalas do modelo estrutural, utilizou-se a confiabilidade composta, tendo em vista as críticas relacionadas ao uso do Alfa de Crombach quando se testa construtos dentro de um modelo estrutural (Brown, 2006; Vehkalahti, Puntanen, Tarkkonen, 2006; Chin, 1998, p. 320). Assim, recomenda-se o uso da confiabilidade composta do construto, que também considera como aceitáveis níveis acima de 0,7. A partir da análise da Tabela 29 pode-se perceber que todos os construtos estudados apresentam confiabilidade satisfatória, com índices acima de 0,85.

A validade discriminante foi verificada pela comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e com as outras variáveis latentes, verificando

que em geral esta é maior para a variável latente se comparada aos demais construtos, comprovando a validade discriminante do modelo estrutural.

A modelagem de equações estruturais PLS, que não otimiza a função global, diferentemente da modelagem em equações estruturais baseadas em covariâncias (Lisrel, por exemplo), não existindo, portanto, índices de validação global do modelo como o Qui-quadrado nos modelos Lisrel (Tenenhaus, Amato, Vinzi, 2004; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, Lauro, 2005).

Assim, Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004) propõem um índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF), que é média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para o modelo, o GoF foi de 0,469, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação (R^2) geral, que considera tanto a adequação do modelo de mensuração, como a do modelo estrutural. Assim, o modelo global é capaz de explicar 47% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

Este número pode parecer baixo, mas tendo em vista a complexidade das variáveis envolvidas e a significância do modelo este índice indica que o modelo obtido é satisfatório.

A partir da análise da Tabela 29 é possível entender a capacidade explicativa do modelo estrutural, através do coeficiente de determinação, R^2 . Com relação aos coeficientes de determinação, o modelo estrutural foi capaz de explicar 35,5% da variabilidade da Cooperação, 33% da variabilidade da satisfação econômica e 30% da variabilidade do desempenho financeiro.

A Tabela 30, descrita a seguir apresenta um resumo com a resposta às hipóteses levantadas pela pesquisa a partir dos resultados obtidos com o modelo de equações estruturais.

Tabela 30: Sumário dos Resultados Obtidos a Partir do Modelo de Equações Estruturais.

Hipótese	Relação Avaliada	Coef.	P-valor	Decisão
H1a	A confiança está positivamente relacionada com a cooperação;	0,100	0,404	Rejeita
H1b	O compromisso está positivamente relacionado com a cooperação;	0,141	0,198	Rejeita
H1c	A dependência está positivamente relacionada com a cooperação;	0,034	0,691	Rejeita
H1d	O poder coercitivo está negativamente relacionado com a cooperação;	0,118	0,232	Rejeita
H1e	O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a cooperação;	0,418	0,001	Não Rejeita
H2	A cooperação está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;	0,312	0,014	Não Rejeita
H3	A cooperação está positivamente relacionada com a satisfação econômica;	0,373	0,008	Não Rejeita
H4a	A confiança está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;	0,178	0,141	Rejeita
H4b	O compromisso está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;	0,272	0,091	Rejeita
H4c	A dependência está positivamente relacionada com o desempenho financeiro;	0,021	0,864	Rejeita
H4d	O poder coercitivo está negativamente relacionado com o desempenho financeiro;	-0,196	0,047	Não Rejeita
H4e	O poder não coercitivo está positivamente relacionado com o desempenho financeiro;	-0,291	0,012	Não Rejeita
H5a	A confiança está positivamente relacionada com a satisfação econômica;	0,269	0,083	Rejeita
H5b	O compromisso está positivamente relacionado com a satisfação econômica;	0,139	0,376	Rejeita
H5c	A dependência está positivamente relacionada com a satisfação econômica;	-0,035	0,783	Rejeita
H5d	O poder coercitivo está negativamente relacionado com a satisfação econômica;	-0,148	0,245	Rejeita
H5e	O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a satisfação econômica;	-0,086	0,556	Rejeita

A partir da análise da Tabela 30 é possível concluir que dentre todas as hipóteses levantadas, as hipóteses H1e, H2, H3, H4d e H4e não foram rejeitadas.

Os resultados referentes a todas as hipóteses testadas, que se mostraram significativas ou não de acordo com as tabelas 25 e 27, estão resumidos no diagrama abaixo (Figura 13):

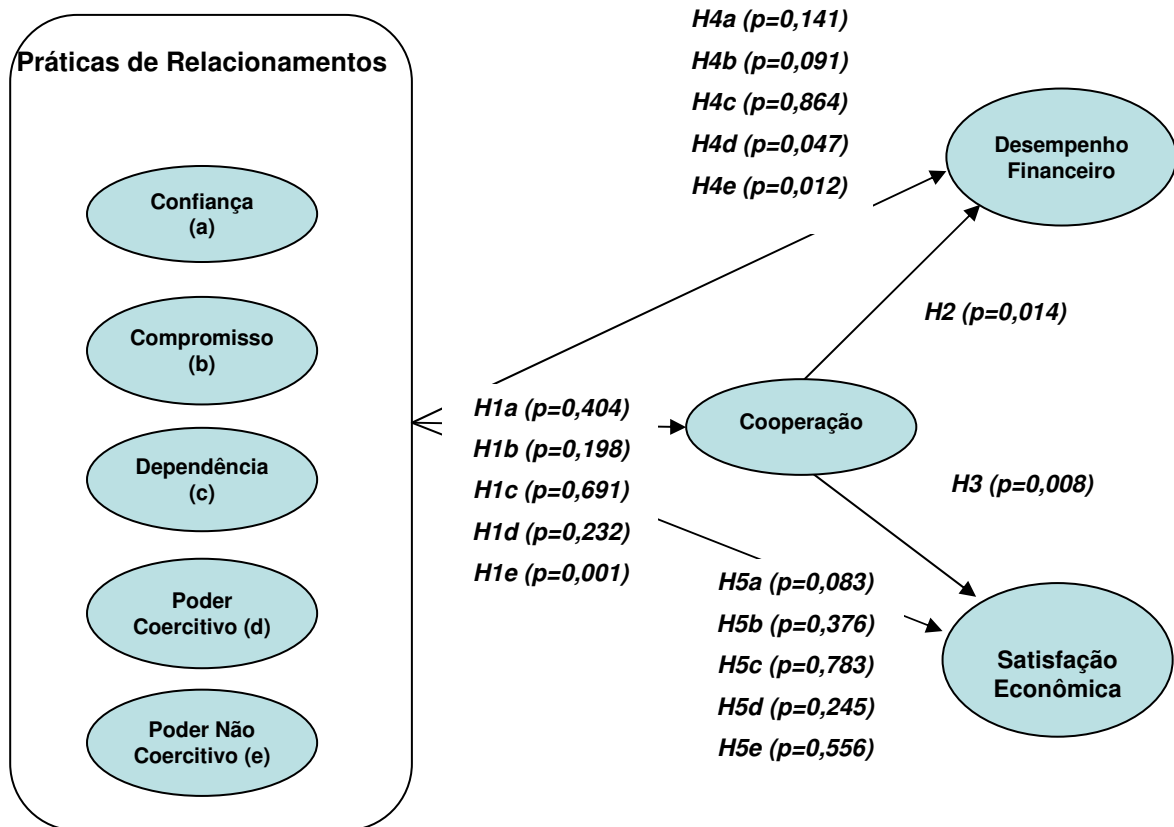


Figura 13: Resumo das relações do modelo estimado e dos resultados obtidos

CAPÍTULO V. CONCLUSÃO

Uma vez analisados os resultados obtidos na parte empírica deste trabalho, serão discutidos os resultados e apresentadas neste capítulo as conclusões gerais do estudo e recomendações na esperança que possam contribuir para melhorar o conhecimento sobre as práticas de relacionamentos entre varejista e fornecedores no setor alimentício do Estado de Minas Gerais. São apresentadas também, algumas sugestões para futuras investigações, bem como as principais limitações encontradas neste estudo.

Pretende-se também explicitar as contribuições importantes que esta investigação realiza, dentro das limitações que são apresentadas, para o corpo teórico constituído sobre a GCA e suas implicações para futuras pesquisas. Esses resultados que se tornam mais um elemento propositivo dentro do meio acadêmico, propicia também a concretização de estratégias gerenciais que podem contribuir para as ações de profissionais e gestores das empresas.

Em resumo, os resultados desta pesquisa podem ser usados por acadêmicos para explorar e testar relações causais no estudo de práticas de relacionamentos e práticas colaborativas da cadeia de abastecimento e por profissionais para guiar a implementação de práticas de relacionamentos de GCA e a avaliação do desempenho financeiro e da satisfação econômica da CA.

5.1 Principais Resultados e Conclusões

As relações testadas (*H1a: A confiança está positivamente relacionada com a cooperação; H1b: O compromisso está positivamente relacionado com a cooperação; H1c: A dependência está positivamente relacionada com a; H1d: O poder coercitivo está negativamente relacionado com a cooperação*) não se mostraram estatisticamente significativas já que apresentam p-valores $\leq 0,05$ (confiança: coef= 0,100 e p = 0,404; compromisso:coef = 0,141 e p = 0,198; dependência: coef = -0,034 e p = 0,691; poder coercitivo: coef = 0,118 e p = 0,232), o que indica que não foi identificada uma relação entre essas práticas de relacionamentos e a cooperação.

Para os varejistas estudados, os atributos como confiança, comprometimento e dependência mostraram-se pouco significativos dentro das relações, o que deveria ser tratado, de acordo com os estudos já apresentados, como fatores fundamentais para o sucesso das pequenas empresas. No entanto, é importante ressaltar que o sucesso da

empresa é sempre uma situação relativa. Dentro dos parâmetros que ela desenvolve, ela pode considerar-se bem sucedida, mesmo desconsiderando esses antecedentes.

A importância menor dada a esses antecedentes pode advir do fato de os varejistas estudados possivelmente se relacionarem com vários fornecedores, o que vai ao encontro de que 2/3 dos participantes indicaram que o principal fornecedor participa de no máximo 40% do volume total de negócios (Tabela 13). Nesse sentido, os varejistas parecem privilegiar o abastecimento contínuo, procurando segurança na utilização de vários fornecedores ao invés de depender de apenas um (Landeros & Monczka 1989).

Assim, os resultados obtidos são compatíveis com as características do grupo das empresas analisadas, que apresentam, geralmente, simplicidade nos processos organizacionais, inexistência de estrutura especializada, e pouca competência gerencial, possuindo, muitas vezes, a dificuldade em desenvolver planejamentos de longo prazo, fazendo com que os resultados sejam sempre observados por meio de uma visão mais imediatista (Arend & Wisner, 2005; Thakkar *et al.*, 2009).

Nessa linha e de acordo com estudo realizado por Silva Filho *et al.*, (2014) em que os supermercadistas não concordaram que o pouco envolvimento com seus fornecedores pode diminuir as vendas de sua loja, é possível concluir que as relações *arm's length* parecem ser o mais usual tipo de relação nas empresas estudadas.

Em relação a hipótese *H1e: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a cooperação*, acima se mostrou estatisticamente significativa (coef=0,418 p=0,001). Isto indica que fontes de poder não coercitivo tem uma relação direta com as práticas colaborativas, ou seja, na cooperação. O poder não-coercitivo pode facilitar a cooperação varejista-fornecedor, promover a compreensão mútua e transmitir benefícios. Através do poder não-coercitivo, metas compatíveis e crenças compartilhadas são mais propensas a surgir entre os parceiros. Isso pode ser explicado pelo fato de o poder não-coercitivo ser preferencialmente uma estratégia adotada para a manutenção de relacionamentos entre os parceiros (Skinner *et al.*, 1992; Mavondo & Rodrigo 2001).

Os resultados indicaram que os varejistas propendem a cooperar com seus fornecedores quando avaliam como importante as opiniões do parceiro, quando recebem bons conselhos à respeito do seu negócio e quando recebem outros incentivos que são, geralmente, material de *merchandising*, verbas para aniversário da loja e bonificações (Tabela 19).

Em virtude, então, da característica dos respondentes, uma contribuição concreta como a doação de uma placa ou a instalação de um freezer ou uma boa dica de estratégia para vendas podem constituir ações muito sedutoras dentro do contexto varejista abordado na pesquisa em que a maioria das empresas possui uma única loja, no máximo 10 funcionários e poucos anos de atuação. Esses resultados corroboram outros estudos que indicam o poder não coercitivo como um fator importante para a adoção de práticas colaborativas (Neves 1999; Laban Neto 2008; Bandeira *et al* 2009; Esper 2010; Zelati & Moori 2015).

A relação *H2: A cooperação está positivamente relacionada com o desempenho financeiro*, mostrou-se estatisticamente significativa (coef= 0,312 e $p=0,014$). Indicando que as práticas colaborativas exercem uma relação direta no desempenho financeiro

O resultado aqui sublinha a importância de relações de cooperação na condução de um melhor desempenho financeiro na cadeia de abastecimento de varejo, concordando com os estudos de Duffy e Feane (2004) que afirmaram que as organizações buscam melhorar suas relações colaborativas com o objetivo de potencializar seus resultados e desempenho financeiro.

A colaboração contribui para diminuir a incerteza nas negociações e para aumentar a especificidade de ativos (Vieira, Yoshizaki e Lee, 2009). Segundo Corstene e Felde (2005), a colaboração tem um efeito positivo no desempenho financeiro dos parceiros e na capacidade de inovação. Por outro lado, Cannon e Homburg (2001) defendem que a colaboração promove menor custo de contratação (negociação), comunicação mais frequente e melhora sensivelmente a coordenação de ações conjuntas para resolução de problema diário.

No questionário, as questões referentes ao comprometimento em melhorar os benefícios da relação, às informações a respeito de previsão de demanda e às responsabilidades compartilhadas, (Tabela, 20) obtiveram as maiores médias pelos entrevistados, propiciando a inferência de que esses fatores possuem relevância significativa no desempenho financeiro avaliado através da taxa de rotação de estoque, e no lucro médio dos últimos três anos.

Estudos mostram que os fatores mais importantes que levam as empresas a um melhor desempenho financeiro são o desenvolvimento de comportamentos cooperativos, tais como a flexibilidade nos arranjos e planejamento compartilhado, as estratégias de serviço ao cliente e o compartilhamento de informação (Loureiro, 2003; Johnston *et al.*, 2004). No entanto, Silva Filho *et al* (2014) obtiveram um resultado em

que 43% das empresas entrevistadas não acreditam que o compartilhamento de informações melhora a rotação do estoque e que mais da metade afirma que trabalhar junto com os fornecedores não tem relação na diminuição dos riscos de sobrevivência dos seus negócios.

Esse comportamento que varia do individualismo à cooperação que parece caracterizar as PMEs, acontece em virtude de sua certa fragilidade dentro do ambiente de negócios em que parcerias são vistas muitas vezes como uma ameaça e muitas vezes como uma necessidade para perpetuação dentro da cadeia. Assim, no contexto pesquisado, talvez poucas empresas tenham condições efetivas de realizar um compartilhamento eficiente de informações com seus fornecedores ou uma estratégia de serviço ao cliente satisfatória. No entanto, mesmo que ainda possa ser precária ou incipiente a ação colaborativa da empresa, o resultado sugere a importância da cooperação dentro da performance financeira desse tipo de empreendimento varejista, haja visto, o mercado atual competitivo e em rápida mudança que exige estratégias com parceiros de troca para consolidar ou melhorar a posição dentro da cadeia de abastecimento.

Quanto à relação *H3: A cooperação está positivamente relacionada com a satisfação econômica*, esta mostrou-se estatisticamente significativa (coef=0,373 e $p=0,008$). Este resultado confirma empiricamente o conceito teórico de que níveis mais elevados de cooperação entre o varejo e fornecedor conduzem a uma maior satisfação com os resultados econômicos (Figura 15). O aumento da satisfação econômica, faz com que um membro da cadeia responda positivamente a problemas e, assim, contribua para garantir suas receitas futuras (Ping, 1997; Vaquez *et al.* 2005).

Existem vários fatores motivacionais que conduzem uma empresa a estabelecer praticas colaborativas com outra e, assim, criar por um certo período uma parceria. A pesquisa confirma a importância que práticas colaborativas possuem sobre a satisfação econômica, mesmo diante das dificuldades que as empresas com o perfil pesquisado enfrentam para realizá-las.

Tal resultado explicita que a parceria, se concretizada, permite vantagens que os membros não obteriam individualmente como a aquisição de novos conhecimentos, disponibilidade de novos produtos ou melhores condições de negociação de preços, descontos e prazos. Nesse sentido, a parceria pode ocasionar além das vantagens estratégicas, um resultado muito esperado pelos parceiros, principalmente dentro do universo das pequenas e médias empresas, que é a redução de custos e aumento das

receitas. Essa satisfação com os bons resultados advindos dessa relação pode constituir, então, incentivos para futuras parcerias que os remeta a esperada satisfação econômica outrora atingida.

É importante ressaltar que a cooperação entre compradores e fornecedores também reforça o compromisso de troca com parceiro (Siguaw *et al.*, 1998). Os benefícios de trabalhar em conjunto, são susceptíveis em melhores resultados de desempenho, como as margens de lucro e satisfação. Um número considerável de estudos tem abordado a importância da partilha de informação entre partes que colaboraram e seu efeito positivo sobre o desempenho da cadeia de abastecimento (Lee, So & Tang, 1996; Zhao, Xie & Zhang 2002; Kulp, Lee & Ofek, 2004; Pigatto, 2006).

No questionário aplicado, a política de descontos, a facilidade de crédito e o cumprimento de metas de vendas foram os aspectos mais relevantes apontados pelos varejistas pesquisados relacionados à satisfação econômica (Tabela 21)

Isso demonstra que a parceria possibilita ganho para ambos, tanto do ponto de vista do atendimento às necessidades dos clientes, visado por ambos, como do ponto de vista financeiro. Uma vez que há o aumento de transações entre eles, no caso específico do varejista, esse pode ser beneficiado pela atração de investimentos dos seus fornecedores para ações de *merchandising* através de painéis, espaço ou expositores exclusivos, entre outras possibilidades. Ao se trabalhar conjuntamente em busca de um benefício mútuo, aumenta-se a percepção de compatibilidade entre os parceiros, podendo resultar em maiores níveis de satisfação e, deste modo, em um relacionamento mais duradouro.

Considerando as seguintes relações testadas: - *H4a: A confiança está positivamente relacionada com o desempenho financeiro; H4b: O compromisso está positivamente relacionado com o desempenho financeiro; H4c: A dependência está positivamente relacionada com o desempenho financeiro*; estas não se mostraram estatisticamente significativas (confiança: coef= 0,178 e p = 0,141; compromisso: coef = 0,272 e p = 0,091; dependência: coef = -0,021 e p = 0,864), o que indica que não foi identificada uma relação entre essas práticas de relacionamentos e o desempenho financeiro.

Da mesma forma que essas práticas não se mostraram importantes para estabelecimento de práticas colaborativas pelos respondentes, esse fato se repete em relação ao desempenho financeiro.

Esse resultado pode ressaltar novamente, o aspecto das PMEs de se envolver superficialmente com seus fornecedores, no sentido de estabelecerem relações mais pragmáticas, não vinculando diretamente ao aprofundamento delas o seu desempenho financeiro (Silva Filho *et al*, 2014). Esse comportamento aparece nas afirmações de Bronzo (2004) em que a possibilidade de obter o poder de negociar preços ou outras condições de fornecimento desejado pelas PMEs passa pela tentativa de reduzir a dependência em relação aos seus fornecedores. Nesse sentido, as relações com seus fornecedores se constituem muitas vezes por acordos informais ou por mera conveniência, objetivando mais o ganho do momento do que um resultado construído ao longo de um período mais longo (Landeros & Monczka, 1989; Pigatto, 2006; Silva Filho *et al*, 2014).

As relações testadas em *H4d* “*O poder coercitivo está negativamente relacionado com o desempenho financeiro*” (coef = -0,196 e $p = 0,047$) e em *H4e* “*O poder não coercitivo está positivamente relacionado com o desempenho financeiro*” (coef = -0,291 e $p = 0,012$) mostraram-se estatisticamente significativas. De acordo com os resultados, tanto o poder coercitivo quanto o poder não-coercitivo tem uma relação de forma negativa o desempenho financeiro.

Nas questões associadas ao poder coercitivo, aquela de maior média correspondeu à situação em que o varejista percebe estar obrigado a seguir os preceitos do fornecedor (Tabela 18). Nesse sentido, as fontes de poder coercitivo aumentam o conflito, reduzem a satisfação e conduzem a um baixo desempenho financeiro, pois o fornecedor pode até retirar certos serviços essenciais, se o varejo não concordar com os seus pedidos e suas sugestões. O uso constante desse tipo de poder ou a ameaça de utilizá-lo pode diminuir a troca de informações entre as empresas e reduzir a possibilidade de um relacionamento de longo prazo (Gaski e Nevin, 1985; Neves, 1999).

Esse fato está intimamente relacionado à posição das PMEs dentro da cadeia de abastecimento e ao baixo grau de poder que essas empresas, individualmente, possuem diante de seus fornecedores, sendo, muitas vezes, submetidas às condições e processos que as empresas maiores constituem para a realização de seus negócios. Evidenciando essa ideia, Laban Neto (2008) afirma que a utilização de fontes coercitivas de poder é predominante no relacionamento entre os diversos agentes da cadeia de distribuição de alimentos brasileiro, independentemente de seu porte.

Já o efeito do poder não-coercitivo sobre o desempenho financeiro é negativo contrariando outros resultados obtidos em estudos empíricos (Skinner *et al.*, 1992; Brown *et al.*, 1995; Lee, 2001).

No entanto, pode ser difícil, em certos casos, distinguir entre esse tipo de poder e a coerção, dependendo da forma como foi utilizado na relação. A oferta pelos fornecedores de possíveis prêmios para os varejistas trabalharem conforme o estabelecido ou a utilização de dados sobre custos, vendas e preços para influenciar as negociações, podem trazer problemas éticos ou legais e ocasionar um abalo na confiança do varejista em relação às atitudes e conhecimentos do parceiro fornecedor (Neves, 1999).

Nesse sentido, é importante destacar que a origem do poder nos canais de distribuição pode se apresentar de diferentes formas e embora sejam várias, nem sempre as fontes estão claramente evidenciadas no relacionamento entre os membros (Coughlan *et al.*, 2002). A utilização do poder pode ou não impulsionar a cadeia a operar de maneira mais coordenada, na medida em que pode alinhar ou intensificar o distanciamento entre os objetivos dos membros da cadeia e, de certa forma, influenciar seu desempenho.

As seguintes relações testadas: *H5a*: A confiança está positivamente relacionada com a satisfação econômica; - *H5b*: O compromisso está positivamente relacionado com a satisfação econômica; - *H5c*: A dependência está positivamente relacionada com a satisfação econômica; - *H5d*: O poder coercitivo está negativamente relacionado com a satisfação econômica; - *H5e*: O poder não coercitivo está positivamente relacionado com a satisfação econômica; não se mostraram estatisticamente significativas (confiança: coef=0,269 e $p=0,083$; compromisso: coef =0,139 e $p=0,376$; dependência: coef=-0,035 e $p=0,783$; poder coercitivo: coef = -0,148 e $p=0,245$ e poder não-coercitivo: coef = -0,086 e $p=0,556$), o que indica que não foi identificada uma relação entre as práticas de relacionamentos (antecedentes da cooperação) e a satisfação econômica.

Neste caso, os resultados não permitiram corroborar as relações verificadas em estudos anteriores e, novamente, mostram que as práticas de relacionamento não constituem significativa influência, desta vez, na percepção de satisfação econômica pelos varejistas.

Esses resultados podem ser explicados pelas relações precárias que essas empresas parecem estabelecer com seus parceiros de troca. Essas empresas, como já

destacado, são apresentadas como detentoras de uma acentuada simplicidade organizacional ocasionada pela pequena receita e constituídas, consequentemente, por um pequeno número de empregados polivalentes (Thakkar *et al.*, 2009). Geralmente, essas empresas se baseiam num modo muito subjetivo de avaliar e acompanhar suas parcerias, pois utilizam da experiência e da percepção adquiridas por seus funcionários através de informações e conversas com funcionários das empresas parceiras. Esses varejistas não possuem, normalmente, instrumentos gerenciais para avaliar se as relações estabelecidas estão atingindo ou não os resultados esperados que não sejam apenas aumentar vendas e margens de lucro (Pigatto, 2006).

De acordo com a Tabela 12, as relações de longo prazo são pouco comuns, quase 50% possui menos de 4 anos de relação com o principal fornecedor. Isso aponta para uma possibilidade de os diversos agentes viverem em constante estado de negociação, que constitui a causa principal da insatisfação, apontada por alguns autores, com os relacionamentos desenvolvidos entre os diversos agentes da cadeia de distribuição de alimentos, não evoluindo além do processo de transações repetidas. (Blecher, 2002; Oliveira & Machado, 2003; Souza, 2004; Laban Neto, 2008).

5.2 Sumário Dos Resultados

O presente trabalho de investigação representa um importante esforço de investigação sistemática e abrangente das relações estabelecidas entre PMEs varejistas e seus fornecedores dentro da cadeia de abastecimento do setor de alimentos do estado de Minas Gerais, no Brasil. O modelo proposto nesta pesquisa pode ser considerado como um ponto de partida para uma avaliação da necessidade de práticas de relacionamentos na cadeia de abastecimento para empresas de varejo. Um modelo conceitual que contém os dois principais determinantes do desempenho da cadeia de abastecimento (ou seja, desempenho financeiro e satisfação econômica) - a cooperação fornecedor-varejista e os antecedentes de cooperação (confiança, compromisso, dependência e poder).

Através desse modelo, esse trabalho teve como intuito responder às seguintes questões: 1) Qual o grau de influência das práticas de relacionamentos na cooperação na CA?; 2) Qual o efeito da cooperação na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?; e 3) Qual o efeito das práticas de relacionamentos na satisfação econômica e no desempenho financeiro da CA?

No geral, todas as construções incluídas no modelo de pesquisa são de significativa importância para o estudo das questões das relações varejista-fornecedor no que tange ao desempenho financeiro e à satisfação econômica na cadeia de abastecimento. Os resultados desse estudo fornecem um apoio substancial para o modelo teórico mostrado na Figura 9 e a plausibilidade do modelo hipotético se reflete nos resultados gerais das hipóteses testadas. A partir da análise das Tabelas 25 e 27 é possível concluir que dentre todas as hipóteses testadas, as hipóteses H1e, H2, H3, H4d e H4e foram suportadas. Essas hipóteses estão destacadas no diagrama da Figura 18.

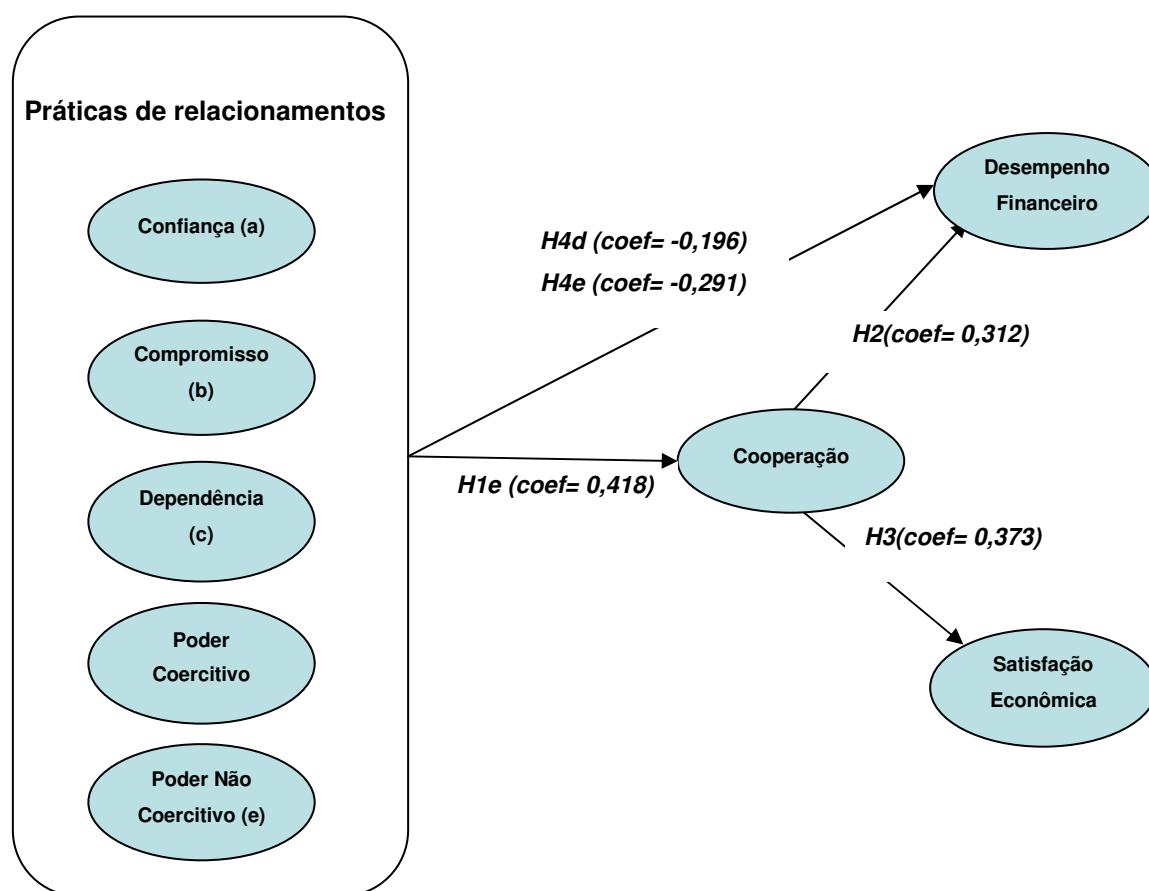


Figura 14: Hipóteses suportadas pela investigação

A partir da hipótese H1e é possível responder a primeira questão de investigação, ao afirmar que apenas o poder não-coercitivo, como prática de relacionamento, contribuiu para a cooperação entre varejista e fornecedor. As outras práticas (confiança, comprometimento, dependência e poder coercitivo) não apresentaram relação significativa com as práticas colaborativas, levando à conclusão de que a relação de cooperação entre os parceiros está mais baseada numa troca de vantagens mais concretas como premiações e boas dicas para as vendas do que em

construções relacionais que exijam maior tempo de maturação como a confiança e o comprometimento.

A segunda questão pode ser respondida pela confirmação das hipóteses H2 e H3, as quais estão relacionadas com uma contribuição positiva da cooperação sobre o desempenho financeiro e a satisfação econômica do varejista. Essa confirmação que é respaldada pela literatura da área, aponta para a importância das práticas colaborativas entre empresas e seu papel fundamental para a melhoria de forma consistente dos indicadores de desempenho e satisfação dentro da CA. É importante ressaltar que para o perfil das empresas participantes da investigação, o estabelecimento de uma relação colaborativa mais profunda (por exemplo, planejamento mútuo e compartilhamento de informações) com seu fornecedor pode se tornar difícil, mas os resultados da pesquisa indicam que essas empresas valorizam e indicam como uma ação importante para seus negócios a existência de práticas colaborativas.

A terceira questão, em virtude de somente H4d e H4e serem significativas, será respondida de forma bem semelhante à primeira. As práticas de relacionamento, de uma forma geral, não apresentaram influência sobre a satisfação econômica do varejista. Os construtos que tiveram sua relevância confirmada constituíram a categoria de poder (coercitivo e não-coercitivo) relacionada somente ao desempenho financeiro. Assim, somente as práticas de poder, dentre as práticas de relacionamento, apresentaram grau relevante de influência sobre a dimensão financeira do varejista, tendo essa influência um componente negativo, o que indica uma característica prejudicial da utilização de qualquer forma de poder no que concerne ao desempenho financeiro desse grupo de varejistas.

As respostas a essas questões conduzem ao cumprimento dos objetivos especificados no início do trabalho. O primeiro objetivo consistia em *analisar o relacionamento varejista-fornecedor, a partir do efeito dessas dimensões na cooperação entre varejistas e fornecedores* e o segundo objetivo era *especificar os fatores do relacionamento varejista-fornecedor que possuem efeito relevante no desempenho financeiro e na satisfação econômica da cadeia de varejo*.

Os resultados apontam para relações muito superficiais estabelecidas por essas PMEs varejistas com seus fornecedores que, geralmente, são decorrentes de uma prática imediatista cotidiana realizada por essas empresas, que reduz a importância das práticas de relacionamento, dificultando o estabelecimento de estratégias de longo prazo e relacionamentos mais consistentes com seus parceiros. Assim, o estabelecimento de

práticas colaborativas, apesar de serem apontadas pelos participantes como fatores importantes para um desempenho financeiro melhor e maior satisfação financeira, estão vinculadas à utilização de fontes de poder não-coercitivo para sua constituição, apontando para uma relação pouco madura e de grande fragilidade.

Nesta pesquisa, é evidente o papel das fontes de poder como prática de relacionamento, em virtude de essa categoria, seja coercitivo ou não, ser a única, a ter uma relação direta sobre a cooperação e desempenho financeiro do grupo de varejistas sob investigação. Esse resultado vai ao encontro da afirmação realizada por Laban Neto (2008) de que os relacionamentos dentro da cadeia de distribuição de alimentos no Brasil se desenvolvem por negociações recorrentes e baseadas em fontes de poder que fornecem a essas relações um caráter hierárquico e conflituoso.

5.3 Contribuições acadêmicas

Este estudo, então, contribuiu para melhorar o conhecimento das práticas de relacionamentos entre PMEs varejistas e fornecedores, investigar as relações entre tais práticas, (confiança, compromisso, dependência, poder) e a cooperação e seus efeitos no desempenho financeiro e na satisfação econômica. Constitui, também, como importante contribuição, visto a falta ainda de estudos sobre a relação entre PMEs e a GCA, principalmente, em virtude da participação que essas empresas realizam na economia dos países. Outro fator importante é a contribuição de uma investigação realizada no contexto de um país emergente que apresenta características bem diferentes daquelas de países considerados centrais e que majoritariamente são abordados nas pesquisas da área, implicando em melhor entendimento sobre o comportamento de empresas localizadas em países periféricos, mas que ainda aparecem muito pouco no conjunto dos estudos sobre CA.

Além disso, esta visão mais ampla dos contextos fornece um entendimento sobre o gerenciamento de forma mais abrangente desvelando a dinâmica da cadeia de abastecimento dentro de suas regionalidades, apontando para as especificidades locais e para as diferenças entre perfis de empresas.

Para Bandeira (2009) é necessário analisar a estrutura de cada cadeia para que se possa compreender a constituição das relações que se estabelecem em seu interior. Nesse sentido, Hingley (2005) defende que há uma grande possibilidade de se equivocar na análise da cadeia de abastecimento quando se considera que os relacionamentos

ocorrem apenas baseados na cooperação e na confiança, desconsiderando outros tipos de relações que são mais adequadas para determinadas situações e contextos. Esse autor afirma que as concepções sobre a cooperação na CA são *genéricas e romantizadas* em grande parte da literatura da área, não abarcando a realidade das relações, mas ocupando-se com idealizações.

5.4. Implicações para os Gestores das PMEs

Os resultados encontrados nesta pesquisa fornecem implicações práticas para os gestores das PMEs, e em particular, para gestores brasileiros ou de países de semelhante contexto.

A primeira implicação importante advém do resultado encontrado na pesquisa de que as práticas de relacionamento, como confiança e comprometimento, têm pouca relevância para esse grupo de varejistas. A literatura ressalta a dificuldade que as PMEs possuem em estabelecer relações de longo prazo com seus parceiros de CA, em virtude das simplicidades organizacionais dessas empresas, falta de conhecimentos gerenciais e poucos recursos financeiros para investir em uma parceria. Nesse sentido, a busca por adquirir habilidades administrativas e mais conhecimento empresarial junto aos centros de formação gerenciais existentes (como o SEBRAE no Brasil) capacitam e prestam consultoria ao gestor para que esse possa estar ciente dos tipos de relações que sua empresa estabelece com os membros da cadeia e como podem extrair melhores resultados das parcerias que realiza a partir das especificidades de seu empreendimento e do seu contexto mercadológico.

Outra implicação importante está associada ao resultado da pesquisa que constata a importância da cooperação na melhoria do desempenho financeiro e da satisfação econômica do varejista. Nesse sentido, o gestor deve estar ciente das limitações e capacidades de sua empresa para realizar uma análise das suas possibilidades de cooperação e de como podem ser efetivadas diante das características de seu parceiro, além de possuir claramente os objetivos mútuos que desejam alcançar e os instrumentos para a recorrente verificação de indicadores que apontam para o nível de sucesso da relação. Esse aspecto torna-se muito importante, pois indicadores de desempenho e satisfação permitem tanto ao varejista quanto ao fornecedor verificarem a si próprios e a sua relação com os membros da CA, identificando os fatores que contribuem ou dificultam na realização dos objetivos propostos.

Um terceiro fator e talvez, o mais complexo para os gestores é o fato de os fornecedores utilizarem de seu poder para conduzir as relações com os pequenos e médios varejistas. A reversão dessa situação é improvável, em virtude da posição frágil que essas empresas, individualmente, ocupam dentro da CA. Dentro desse quadro, o gestor possuiria algumas alternativas como destacar as características importantes e únicas de seu negócio de forma a poder obter um tratamento diferenciado em relação ao seu fornecedor (localização privilegiada, perfil de clientes, grande volume de vendas). Outra linha de conduta seria contrapor ao fornecedor o conhecimento que possui sobre seus clientes como seus gostos, suas tendências de mudanças no consumo e o seu perfil, ampliando seu poder de barganha e deslocando para uma posição menos servil dentro da cadeia. Uma outra alternativa, mas de caráter diferente, é constituir junto com outros estabelecimentos de mesmo porte um grupo para se relacionar com os fornecedores. Nessa situação, o poder de negociação aumenta, podendo produzir maiores ganhos do que a ação individual.

De uma forma geral, os resultados da pesquisa implicam que a gestão de uma PME exige criatividade e conhecimento, visto as limitações inerentes ao próprio porte da empresa (poucos empregados, poucos recursos, reduzido poder de negociação) e às exigências competitivas cada vez maiores dentro da CA.

5.5. Limitações do Estudo

Embora esse estudo contribua de forma significativa para a academia e para os gestores da área, existem algumas limitações, as quais devem ser ressaltadas, mas que abrem caminhos para futuras pesquisas.

A investigação ficou limitada a uma amostra de pequenas e médias empresas varejistas. Assim, os resultados e conclusões podem ser bem diferentes para amostras constituídas por grandes empresas.

O estudo é limitado ao pequeno e médio varejo de alimentos do estado de Minas Gerais. Isto limita a generalização dos resultados a outros segmentos do varejo, mas possibilita uma base para replicar ou estender o estudo para outros cenários varejistas.

Minas Gerais é o maior Estado brasileiro em número de municípios ultrapassando o montante de 800 cidades. O setor varejista em Minas Gerais tem suas lojas espalhadas por todo o estado, o que ocasiona uma heterogeneidade de contextos dentro do conjunto estudado que não é abarcado pela pesquisa.

A taxa de resposta aos questionários (23%) que, mesmo alcançando um índice igual ou superior a outros estudos semelhantes, limita as generalizações e, dessa forma, os resultados encontrados devem ser interpretados com certa cautela.

Mesmo dentro dessa taxa de resposta ainda há o problema de quem é o respondente. Como não há controle sobre a escolha de quem responde ao questionário, não é possível saber se essa seria a pessoa mais adequada, possuindo os conhecimentos necessários para a participação na pesquisa. Nesse sentido, os resultados devem ser analisados considerando essa limitação.

Por último, a investigação foi realizada dentro de uma instável conjuntura política e econômica à qual o varejo brasileiro era submetido já a quase dois anos e, em virtude desse contexto, os resultados obtidos também não podem estar desvinculados dessa realidade brasileira, aumentando a complexidade dos fatores que poderiam interferir no comportamento das empresas e que não foram abordados dentro do escopo desse trabalho.

5.6 Futuras Linhas de Investigação

Diversas oportunidades para pesquisas futuras surgem dos resultados deste estudo. Esses resultados estão relacionados a um conjunto de empresas que fizeram parte desta investigação, ficando inviáveis as generalizações. No entanto, no campo acadêmico, este trabalho possibilita que outros estudos possam ser realizados para o aprofundamento desta temática, bem como, também possam ser guiados na direção de investigar outras redes varejistas de pequeno, médio e grande portes, como farmácias, materiais de construção, eletrodomésticos, autopeças entre outras, em outros estados brasileiros e em outros países. Essa expansão do trabalho permite a comparação da dinâmica varejista-fornecedor entre diferentes contextos e como essas especificidades interferem na GCA.

A contribuição no cenário corporativo se dá em virtude dos resultados apresentados neste estudo, onde é possível analisá-los para estabelecer as estratégias de atuação frente à concorrência local, abrindo a possibilidade de investigação sobre a implementação e o resultado dessas estratégias.

É possível, também, investigar o efeito do varejista-fornecedor na cooperação, analisando em ambas as perspectivas, estabelecendo a importância das práticas de relacionamentos que cada parceiro enfatiza para a concretização da ação colaborativa.

Há, também, a possibilidade para pesquisa futura, incluir no modelo conceitual outros construtos para ampliar o conjunto de variáveis que afetam o desempenho financeiro e a satisfação econômica do varejista.

Um outro caminho para a pesquisa seria acompanhar com maior proximidade a relação das PMEs varejistas com seus fornecedores, incluindo entrevistas presenciais com seus gestores. E nessa abordagem, identificar o nível de influência de determinados fatores sobre as características da relação varejista-fornecedor, como por exemplo o prazo de pagamento, premiações, material de merchandising, ações coercitivas, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. H., Khoja, F. M., & Kauffman, R. (2012). An empirical study of buyer-supplier relationships within small business organizations. *Journal of Business Management*, 50(1), 20-40.
- Aguiar, F. H. O., & Sampaio, M. (2013). Definição de processo para tratar a ruptura de estoque no varejo de alimentos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, 8(2), 67-82.
- Amato, S., Esposito, V. V., & Tenenhaus, M. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling, *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1, 739-742
- Amato-McCoy, D. (2006). Crossing channels. *Chain Store Age*, 82 (11), 49–50.
- Ambler, T., Styles, C., & Xiucum, W. (1999). The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-Province Export Ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 75-87.
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Anderson, E., Lodish, L., & Weitz, B. A. (1987). Resource Allocation Behavior In Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, 24 (1), 85-97.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Arend, R. J., & Wisner, J. D. (2005). Small business and supply chain management: is there a fit?. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 403-436.
- Arkin, H., & Colton, R. R. (1970). *Statistical methods*. Barnes & Noble Books.
- Astley, W. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Aun, R. (2005). Strategic Sourcing: Definindo as estratégias de abastecimento e de relacionamento com os fornecedores. *Institute for International Research*, 4(2), 1-58.
- Balabanis, G., Phillips, H.C., & Lyall, J. (1998) Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: Are they linked? *European Business Review*, 98(1), 25–44.

- Bandeira, R. A. D. M., Mello, L. C. B. D. B., & Maçada, A. C. G. (2009). The interorganizational relationship in the supply chain: a case study in the civil construction industry. *Production*, 19(2), 376-387.
- Barki, E., Botelho, D., & Parente, J. (2013). Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 534-538.
- Barratt, M., & Oliveira, A. (2001). Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 31(4), 266-289.
- Baumeier, A. (2002). Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes de cooperativas e franchising: um estudo exploratório. Florianópolis.
- Beamon, B. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(3), 275-292.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61, 22-38.
- Benton, W., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23, 1-22.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blecher, N. (2002). A ditadura do varejo. *Revista Exame*, 768, 8.
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2003). Trust in International Joint Venture Relationships. *Journal of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Bourne, M. (1999). Designing and Implementing a Balanced Performance Measurement System, *Control*, July/August, 21-24.
- Breitenbach, R., Bencke, F. F., & Breitenbach, I. M. S. (2015). A influência do compromisso e da confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local: um estudo do arranjo produtivo local de hortifrutigranjeiros de Veranópolis-RS. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(2), 65.
- Brewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 75-93.
- Brito, E. P. Z., Vieira, V. A., & Espartel, L. B. (2011). A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 522-527.
- Bronzo, M. (2004). Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos. *Gestão de Operações e Logística*, 44(Edição Especial Minas Gerais).
- Bronzo, M., Castro, M. R. D., Resende, P. T. V. D., & Oliveira, M. P. V. D. (2015). Collaborative relationships and competitive performance of Brazilian companies. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 314-328.
- Brown, J. R. (1978). The application of channel power: Its effects and connotations. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings* (pp. 266-270). Chicago: American Marketing Association.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Muehling, D. D. (1983). Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels. *Journal of Retailing*, 59(4), 53-80.

- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and Relationship Commitment: Their impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Smith, L. P. (1991). Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(6), 15-25.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. USA: The Guilford Press, 337-345.
- Bucley, P., & Casson, M. (1988). A theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J; Lorange, P (Eds.). *Cooperative strategies in international business*.
- Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: a systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision support Systems*, 46(2), 512-521.
- Camões, M. C. (2015). Métricas de Avaliação de Performance na Gestão da Supply Chain de Serviços: uma meta-análise. Porto, PT.
- Caniels, M. C., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs, *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Market. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
- Cassivi, P. H. (2007). The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, 107, 954-978.
- Chan, F., Chan, H. K., & Qi, H. J. (2006). A review of performance measurement systems for supply chain management. *International Journal of Business Performance Management*, 8(2/3), 110-131.
- Chao, C. M., Yu, C. T., Cheng, B. W., & Chuang, P. C. (2013). Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers: Transaction cost and social exchange theories. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(7), 1057-1069.
- Charvet, F. F. (2008). *Supply Chain Collaboration: The Role of Key Contact Employees* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131-163.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economic. *Academy of Management Review*, 21(1), 72-99.

- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *MARCOULIDES, G.A. (Ed.) Modern Methods for Business Research.*, 295-336. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ching, H. Y. (2001). *Gestão de estratégica de estoque na cadeia de logística integrada*. São Paulo.: Atlas.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Prentice-Hall, Inc: Upper Saddle River, New Jersey.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2011). *Gestão da Cadeia de Suprimentos – estratégia, planejamento e operação*. 4^a edição, São Paulo: Pearson-Prentice Hall.
- Christopher, M. (1994). *Logistics and supply chain management*. (R. D. Irwin., Ed.) New York, NY: Financial Times.
- Christopher, M. (2007). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. (Reimpr. da 1^a ed ed.). São Paulo: Pioneira.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2002). Developing Market Specific Supply Chain Strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1-14.
- Chung, J.-E. (2012). When And How Does Supplier Opportunism Matter For Small Retailers' Channel Relationships With The Suppliers? *Journal Of Small Business Management*, 50(3), 389–407.
- Claro, D., Zylbersztajn, D., & Omta, S. W. (2004). How to manage a long-term buyer-supplier relationship successfully? *Journal on Chain and Network Science*, 4(1), 7-25.
- Coca-Stefaniak, J. Andres, Parker, C., & Rees, P. (2010). Localisation as a marketing strategy for small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(9), 677-697.
- Cohen, S., & Roussel, J. (2005). *Strategic Supply Chain Management: The 5 Disciplines for Top Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485-502.
- Contractor, F., & Lorange, P. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *The associational economy: firms, regions and innovation*. New York: Oxford University Press.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J.D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8.
- Corona, N.F. (2004). *Gestão de Relacionamentos em Redes de Suprimentos – Estudo de Caso: as Rede de Soja no Brasil*. Dissertação de Mestrado pela Escola de Administração em Empresas de São Paulo.
- Corrêa, H. L. (2010). *Gestão de Redes de Suprimentos – integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. 1^a edição, São Paulo: Atlas.
- Corsten, D., & Feld, J. (2005). Exploring the Performance effects of Key-Supplier Collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6), 445-461.

- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2012). *Canais de marketing*. São Paulo: Pearson Education, 459p.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2014). *Marketing channels* (7th ed). Harlow, United Kingdom: HYPERLINK "http://www.bookdepository.com/publishers/Pearson-Education-Limited" "t "blank" Pearson Education Limited
- Cousins, P. D. (2002). A Conceptual Model for Managing Long-Term Inter-Organisational Relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 71-82.
- Craighead, C.W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M.J., & Handfield, R.B. (2007). The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decis. Sci.*, 38, 131–156.
- Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 498-511.
- Croxton, K., García-Dastugue, S., Lambert, D., & Rogers, D. (2001). The Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36.
- Dahl, R. P. (1957). The Concept Of Power. *Behavioral Science*, 2, 201-218.
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995). An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies. *Journal of Retailing*, 71(4), 339-361.
- D'Andrea, G., Lopez-Aleman, B., & Stengel, A. (2006). Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(9), 661-673.
- Daugherty, Patricia J., Richey, R. G., Roath, Anthony S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., Genchev, S. E. (2006). Is Collaboration Paying Off For Firms? A Call for a Formalized Approach to Strategic Supply Chain Collaboration. *Business Horizons*, 49(1), 61-70.
- Davis, T. (1993). Effective supply chain management. *Sloan Management Review*, 35, 46-47.
- Day, M., Fawcett, S.E., Fawcett, A.M., & Magnan, G.M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152-165.
- Di Maggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dickson, M. A., & Zhang, L. (2004). Supplier-Retailer Relationships in China's Distribution Channel for Foreign Brand Apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 201-220.
- Dollinger, M. J., & Kolchin, M. G. (1986). Purchasing and the Small Firm, *American Journal of Small Business*, Winter, 33-45.
- Doney, P. M., Cannon, J., & Mullen, M. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, *Chicago*, 61(2), 35-51.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process? *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 55-83.
- Draulans, J., Deman, A.-P., & Volberda, H. W. (2003). Building Alliance Capability: Management Techniques For Superior Alliance Performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151-166.
- Dubois, A., & Hakansson, H. (1997). Relationships as activity links. In: Ebers, M (Ed.). *The formation of inter-organizational networks*, pp. 43-65.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-28.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Ebers, M., & Jarillo, J. (1998). The construction, forms and consequences of industry network. *International Studies in Management and Organizations*, 27(4), 3-21.
- Efron, B. (1979). *Bootstrap methods: Another look at the jackknife*. *Annals of Statistics*, 7:1-26.
- Eksoz, C., Mansouri, S. A., & Bourlakis, M. (2014). Collaborative forecasting in the food supply chain: A conceptual framework. *International journal of production economics*, 158, 120-135.
- El-Ansary, A. I. (1975). Determinants of power-dependence in distribution channel. *Journal of Retailing*, 51(2), 59.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power Measurement In The Distribution Channel. *Journal Of Marketing Research*, 9, 47-52.
- Elzarka, S., Tipi, N., Hubbard, N., & Bamford, C. (2011). Creating a Logistics Competency Framework for Egyptian Clothing Companies. *SSRN Working Paper Series*.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2003). Modelling Uncertainty in Buyer-Seller Cooperation. *Journal of Business Research*, 56, 961-970.
- Esper, L. T. G., Rezende, S. F. L., Versiani, Â. F., Lopes, H. E. G., de Oliveira Guimarães, L., & Duarte, R. G. (2010). Relações de Poder e Mudanças Pós-aquisição Internacional na Rede de Relacionamentos da Adquirida/Power Relations and International Post-acquisition Changes in the Relationship Network of the Acquired Firm. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 684.
- Etgar, M. (1976). Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels. *Journal of Marketing Research*, 13, 254-262.
- Etgar, M., & Valency, A. (1983). Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels. *Journal of Retailing*, 59(4), 81-92.

- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.
- Fawcett, S. E., & Marnan, G. M. (2001). Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges. Center for Advance Purchasing Studies.
- Fawcett, S. E.; Gregory M. M.; Matthew W. M. (2008). A three Ėstage implementation model for supply chain collaboration. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112.
- Fawcett, Stanley E., Stephen L. Jones, & Amydee M. Fawcett (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163-178.
- Finley, F., & Srikanth, S. (2005). 7 imperatives for successful collaboration. *Supply Chain Management Review*, 30-37.
- Frazier, G L., & Kale, S. H. (1989). Distribution channel relationships: A sellers' versus buyers' market perspective, *International Marketing Review*, 6(6), 7- 26.
- Frazier, G L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, 53, 50-69.
- Frazier, G. L. (1983). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of distribution. *Journal of Marketing research*, 158-166.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1986). Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 23, 169-176.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). *The Bases Of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power*. Ann Arbor: University Of Michigan Press.
- Gales, L. M., & Blackburn, R. S. (1990). An Analysis of the Impact of Supplier Strategies and Relationships on Small Retailer Actions, Perceptions and Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 8-21.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garrido, I. L., Cunha, F. R., Bergamin, F., & De Matos, C. A. (2013). A influência da confiança, dependência e comprometimento na orientação de longo prazo de varejistas para com os fabricantes líderes do mercado de bebidas. *RE Mark*, 12(3), 206
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), 9–29.
- Gaski, J. F. (1986). Interrelations Among A Channel Entity's Power Sources, Impact Of The Exercise Of Power Of Reward And Coercion On Expert, Referent, And Legitimate Power Sources. *Journal Of Marketing Research*, 23 (February), 62-77.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The Differential Effects Of Exercised And Unexercised Power Sources In A Marketing Channel. *Journal Of Marketing Research*, 22, 130-142.

- Geyskens, I., & Steenkamp, J. E. (2000). Economic And Social Satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., & Kumar, N. (1998). Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
- Ghijsen, P. W., Semejin, J., & Ernest, S. (2010). Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16, 17-26. doi:http://doi.oog/gg3
- Ghisi, F. A., da Silveira, J. A., Kristensen, T., Hingley, M., & Lindgreen, A. (2008). Horizontal alliances amongst small retailers in Brazil. *British Food Journal*, 110(4/5), 514-538.
- Guimarães, L., & Duarte, R. G. (2010). Relações de Poder e Mudanças Pós-aquisição Internacional na Rede de Relacionamentos da Adquirida/Power Relations and International Post-acquisition Changes in the Relationship Network of the Acquired Firm. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 684. (N tem)
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gunasekaran, A. & Patel, C. (2003). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operation & Production Management*, 21(1-2), 71-87.
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819-2840.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mc Gaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(1-2), 71-87.
- Hair, J. H.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2009). *Análise de Dados Multivariados* (6 ed.). Bookman.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. NY: Anchor Books.
- Hallikas, J., Varis, J., Sissonen, H., & Virolainen, V. M. (2008). The evolution of the network structure in the ICT sector. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 296-304.
- Hamister, J. W. (2012). Supply chain management practices in small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 427-450.
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Handfield, R. B., Krause, D. R., Scanell, T. V., & Monzka, R. M. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, 41(2), 37 – 49.

- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., & Petersen, K. J. (2002). Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, 55(5), 389-400.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253-267.
- Harkins, B., & Chin, K. (1999). Turning knowledge into profit: A review of the key components in an integrated information management system. *Chemical Engineering*, 106(3), 92-100.
- Harland, C. (1996). Supply chain management: relationships, chains and network. *British Journal of management*, 7.
- Haugland, S. A., & Gronhaug, K. (1996). Cooperative Relationships in Competitive Markets. *Journal of Socio-Economics*, 25(3), 359-371.
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive of influence on trust, commitment and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, 39, 519-526. doi:<http://doi.org/d54p6c>
- Hausman, W. H. (2000). *Supply Chain Performance Metrics*. Management Science & Engineering Department: Stanford University.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role Of Dependence Balancing In Safeguarding Transaction-Specific Assets In Conventional Channels. *Journal Of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, J. B., & Stump, R. L. (1995). Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation. *Journal of Business Research*, 32(1), 57-66.
- Helmuth, C. A.; Craighead, C. W.; Connelly, B. L.; Collier, D. Y.; Hanna, J. B. (2015). Supply chain management research: Key elements of study design and statistical testing. *Journal of Operations Management*, 36, 178-186.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hill, C. W. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.
- Hoejmose, S. U., Grosvold, J., & Millington, A. (2013). Socially responsible supply chains: power asymmetries and joint dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 277-291.
- Hofer, A. R., Hofer, C. & Waller, M. A. (2014). What gets suppliers to play and who gets the pay? On the antecedents and outcomes of collaboration in retailer-supplier dyads. *The International Journal of Logistics Management*, 25(2), 226-244.
- Hoffmann, V. (2002). Los Factores Competitivos de la Empresa a Partir de la Perspectiva de los Distritos Industriales: uno estudio de la industria de cerámica de revestimiento brasileña. *Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza*.
- Hoffmann, V. E., F, Molina-Morales, X., & Martínez-Fernández, M. T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(spe). doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000500006>

- Hofstede, G (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.
- Holmberg, S. (2000). A Systems Perspective on Supply Chain Measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(10), 847-868.
- Homans, G. C. (1958). Social Behaviour as Exchange. *The American Journal of Sociology*, 58, 597-606.
- Hsiao, J.-M. M. (2006). The Impact of Retailer-Supplier Cooperation on Decision-Making Uncertainty on Supply Chain Performance. Sydney, Instituto of transport and logistics studies, Faculdade of Economics and Business.
- Huang, P. H., & Landa, J. T. (1999). Asian Business Networks & Forms of Economic Organization: A Psychological Game-Theoretic Approach.
- Hudler, I. F. (2002). Relacionamento fornecedor e cliente e a avaliação do desempenho do fornecedor.
- Hudnurkar, M., Jakhar, S., Rathod, U. (2014). Factors affecting collaboration in supply chain: A literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 189 – 202.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1998). Trust and Inter-firm relations in developing and transaction Economies. *The journal of Development Studies*, 34(4), 32- 61.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power In A Channel Of Distribution: Sources And Consequences. *Journal Of Marketing Research*, 11, 186-193.
- Hutt, M., & Speh, T. (2010). Business Marketing Management: B2B. *South- Western Cengage Learning*(10).
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, March; 68-78.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The Keystone Advantage: What The New Dynamics Of Business Ecosystems Mean For Strategy, Innovation, And Sustainability. *Harvard Business School Press*, 225.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482-497.
- Jack, E. P., & Raturi, A. (2002). Sources of Volume Flexibility and Their Impact on Performance. *Journal of Operations Management*, 20(5), 519-548.
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W. J., & Cheng, J. M. S. (2014). The performance implications of power–trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312-321.
- Jena, S., Guin, K. K. & Dash, S. B. (2011). Effect of relationship building and constraint-based factors on business buyers’ relationship continuity intention: a study on the Indian steel industry. *Journal of Indian Business Research*, 3(1), 22-42
- Johnston, D. A., Mccutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects Of Supplier Trust On Performance Of Cooperative Supplier Relationships. *Journal Of Operations Management*, 22(1), 23-38.

- Jones, S. L., Fawcett, S. E., Wallin, C., Fawcett, A. M., & Brewer, B. L. (2014). Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships. *International Journal of Production Research*, 52(18), 5451-5466.
- Kale, S. (1986). Dealer perceptions of manufacturer power and influence developing country. *Journal of Marketing*, 23, 387-393.
- Kale, S., & McIntyre, R. P. (1991). Distribution channel relationship in diverse cultures. *International Marketing Review*, 8(3), 31-45.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J., & Gattorna, J. L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, 17(3), 312-330.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balance Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Karami, M., Malekifar, S., Nasiri, A. B., Nasiri, M. B., Feili, H., & Khan, S. U. R. (2015). A Conceptual Model of the Relationship Between Market Orientation and Supply Chain Performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(2), 75-85.
- Kasulis, J. J., & Spekman, R. E. (1980). A Framework for the Use of Power. *European Journal of Marketing*, 14(4), 180-191.
- Kasulis, J. J., Morgan, F. W., Griffith, D. E., & Kenderdine, J. M. (1999). Managing Trade Promotions in the Context of Market Power. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(3), 320-332.
- Kato, H. T. (2012). Varejo. *Revista de Administração de Empresa*, 52. Acesso em 5 de Fevereiro de 2016, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000600012&lng=en&nrm=iso
- Kim, K. (2000). On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kiong, T. C., & Kee, Y. P. (1998). Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Network. *British Journal of Sociology*, 49(1), 75-96.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-322.
- Kogut, B., Shan, W., & Walker, G. (1992). The make-or-cooperate decision in the context of industry network. In: Nohria, N.; Eccles, R.G. (Orgs). *Networks and organizations: structure, form and action*, pp. 348-365.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Koza, M., & Lewin, A. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-261.
- Kulp, S., Lee, H., & Ofek, F. (2004). Manufacturing benefits from information integration with retail customers. *Management Science*, 50(4), 431-444.

- Kumar, N. (2005). The power of power in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 18(3), 277-291.
- Kumar, N., Hibbard, J. D., & Stern, L. W. (1994). An Empirical Assessment of the Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment. *Marketing Science Institute Report* No. 94-115. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. –B. E. M. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, 54–65.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4-14.
- Laban Neto, S. A. (2008) Relacionamentos nos Canais: Uma Investigação Exploratória no Canal Alimentar no Brasil. In: ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. ENANPAD.
- LaLonde, B. (1998). Building a supply chain relationship. *Supply Chain Management Review*, 2(2), 7-8.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lambert, D. (2008). An executive summary of supply chain management: processes, partnerships, performance. . *Supply chain management institute. Logistics Management.*, 13(1), 15-30.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.
- Lambert, D. M., & Pohlen, T. L. (2001). Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12(1), 1-19.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19.
- Lambert, D., Emmelhainz, M. A., & Gardener, J. T. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-17.
- Landeros, R. , & Monczka, R. M. (1989) Cooperative buyer/seller relationships and a firms competitive posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 9-18.
- Lapide, L. (1999). Collaborating in the e-commerce age. *Supply Chain Management Review*, 54(7), 15-17.
- Larsen, T. S. (1999). European logistics beyond. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5), 377-387.
- Larson, P. D., Poist, R. F., & Halldórsson, Á. (2007). Perspectives on
- Las Casas, A. L. (2013). *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community structure as interorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, 4, 455-84.

- Lee, D. Y. (2001). Power, Conflict, and Satisfaction in IJV Supplier--Chinese Distributor Channels. *Journal of Business Research*, 52(2), 149-160.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls And Opportunities. *Sloan Management Review*, 33(3), 65-73.
- Lee, H. L., So, K., & Tang, C. (1996). *Supply chain re-engineering through information sharing and replenishment co-ordination*. Working Paper, Department of Industrial Engineering, Stanford University.
- Lee, H., So, K., & Tang, S. (2000). The value of information sharing in a two-level supply chain. *Management Science*, 46(5), 626-643.
- Leenders, M. R.; Fearon, H. E. (1993). Purchasing and supply management. *Journal of Management*(11).
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo*. (É. Suzuki., Trad.) São Paulo: Atlas.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*, 8th edition, McGraw-Hill Irwin.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Liu, H., & Wang, Y. P. (2000). Interfirm Channel Relationships, Influence Strategies and Performance in China: An Empirical Examination. *Journal of Transnational Management Development*, 4, 135-152.
- Logožar, K. (2013). The specifics of supply chain integration with small and medium-sized enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 59(1-2), 3-12.
- Loureiro, J. G. G. (2003). Desempenho empresarial e estratégias da cadeia de suprimentos no setor de supermercados. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. Recuperado de <http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20030714182606.pdf>
- Lusch, R. F. (1977). Franchisee Satisfaction: Causes And Consequences. *International Journal of Physical Distribution*, 7 (3), 128-140.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- Magalhães, M. M. & Lima, A.C. (2002). *Noções de Probabilidade e Estatística*. 6ª ed. São Paulo: IME-USP.
- Maglaras, G., Bourlakis, M., & Fotopoulos, C. (2015). Power-imbalanced relationships in the dyadic food chain: An empirical investigation of retailers' commercial practices with suppliers. *Industrial Marketing Management*, 48, 187-201.
- Malharota, K. M., & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*. 16., 407-425.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-73.
- Mandal, S. (2012). Supply chain performance: review of empirical literature. *Romanian Review of Social Sciences*, (3).
- Maranhão, S. R. (2006). Relacionamento com fornecedores através de contratos. *Revista P&D engenharia de Produção*, 7(1).

- Mavondo, F. T., & Rodrigo, E. M. (2001). The Effect of Relationship Dimensions on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business between Australia and China. *Journal of Business Research*, 52(2), 111-121.
- McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2007). Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. *Journal of Operations Management*, 25(2), 498-511.
- Meehan, J., & Muir, L. (2008). SCM in Merseyside SMEs: benefits and barriers, *The TQM Journal*, 20(3), 223 – 232.
- Melnik, S. A., Page, T. J., Wu, S. J., & Burns, L. A. (2012). Would you mind completing this survey: Assessing the state of survey research in supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 35-45.
- Melo Nunes, F. R., & Carvalho S. E. (2014). A Influência do centro de distribuição no desempenho logístico de empresas varejistas de supermercados no município de Fortaleza: estudo de multicasos. *Revista Ciências Administrativas*, 19(1).
- Melo, D. C., & Alcântara, R. L. C. (2015). Um modelo da maturidade da gestão da demanda: Um estudo multicaso na cadeia de suprimento de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, 22(1), 53-66. <https://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0701-13>.
- Mentzer, J.T.; Foggin, J.H.; Golcic, S.L. (2000). Collaboration: the enablers, impediments and benefits. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 52-57.
- Michie, D. A. (1978). *Managerial Tactics: An Alternative Explanation Of Warranty Satisfaction In A Channel Of Distribution*. (S. Jain, Ed.) Research Frontiers In Marketing.
- Michie, D. A., & Sibley, S. D. (1985). Channel member satisfaction: Controversy resolved. *Academy of Marketing Science*, 13, 188-205.
- Min, Roath, A. S., Daugherty, P. J. Genchev S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: What's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16 (2), 237 - 256
- Minerbo, C. (2016) *The dimensions of trust in interorganizational relationships: how buyer and supplier perspectives differ?*. (Dissertação Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10438/15545>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Moller, K., & Wilson, D. T. (1995). Business relationships: an interaction perspective. Em K. Moller, & D. T. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 23-52). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Mollering, G. (2003). A typology of supplier relations: from determinism to pluralism in inter-firm empirical research. 9(1), 31-41.
- Molm, L. D. (1988). The Structure and Use of Power: A Comparison of Reward and Punishment Power. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 108-122.

- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 50, 20-38.
- Moura, L. R. (2009). Gestão de Relacionamentos com fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas de São Paulo. *Dissertação (Doutor) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo/ Departamento de Engenharia de Produção*, 334. São Paulo.
- Muhammad, Z., Yi, F., Naz, A. S., & Saleem, A. (2015). An Investigation of Justice in Supply Chain Trust and Relationship Commitment-An Empirical Study of Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 71-87.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Nakata C., Stock J. R, Texiera T. B. (2013) Doctoral dissertations in logistics and supply chain-related areas: 2005–2009. *Logist Res.*, 6(4), 119–31.
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D. A., Arlbjorn, J. S., & Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: a social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374-389.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Neto, S. A. L. (2008). Relacionamentos nos Canais: Uma Investigação Exploratória no Canal Alimentar no Brasil. *ENANPAD. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro*, 6.
- Neumann S, et al. (2002) Crystallization and preliminary X-ray data of the recombinant peptide amidase from *Stenotrophomonas maltophilia*. *Acta Crystallogr D Biol Crystallogr* 58(Pt 2):333-5
- Neves, M. F. (1999). *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: *Nohria, N; Eccles, R.G (Orgs). Networks and organizations: structure, form and action*, pp. 1-22.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54, 80-93.
- Novaes, A. G. (2007). Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. *Elsevier*(3).

- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.
- Oliveira, A. L. de, & Machado, R. T. M. (2008). Centrais de compras: um novo agente nos canais de marketing. Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 11.
- Oliveira, J. C., & dos Santos Delgado, F. (2015). Análise da Evolução da Concentração Industrial no Varejo Supermercado Brasileiro entre 1988 e 2013. *Estudos do CEPE*, (42), 41-60.
- Oliveira, L. D. S., Lima-Filho, D. O., & Watanabe, E. A. M. (2013). Nível de desenvolvimento e tecnologia de distribuição de alimentos em países selecionados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(1), 09-24. Retrieved March 08, 2016, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000100001&lng=en&tlng=pt.
- O'Toole, T., & Donaldson, B. (2002). Relationship Performance Dimensions of Buyer-Supplier Exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 197-207.
- Paik, S. K. (2011, January). Supply Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Role of SME Size. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 12, No. 3, pp. 10-21). Taylor & Francis
- Palomero, S., & Chalmers, R. (2014). A guide for supply chain integration in SMEs. *Production Planning & Control*, 25(5), 372-400.
- Pandit, A., Weitz, B., & Levy, M. (2012). Retailing Management. *Published by Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd*(8).
- Parente, J. G. (2009). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil* (1 ed., Vol. 1). São Paulo.
- Parque, H., Ribiere, V., & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Management*, 8(3), 106-107.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effect of socialization process and supplier integration.
- Petrovic-Lazarevic, S., & Sohal, A. (2002). *Supply Chain Management Performance Evaluation*. Monash University Faculty of Business and Economics.
- Pigatto, G. & Alcantara, R. L. (2006). Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão & Produção*, 14(1), 155-167. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2007000100013>
- Ping, R. A., Jr. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320–352.

- Ping, R. A., Jr. (1997). Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents. *Journal of Retailing*, 73(2), 261–281.
- Pires, S. (2004). *Gestão da Cadeia de Suprimentos – conceitos, estratégias e prática*. São Paulo: Atlas.
- Polenske, K. (2004). Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions. *Regional Studies*, 38(9), 1029-1043.
- Prahinski, C. (2001). Communication Strategies and Supplier Performance Evaluations in an Industrial Supply Chain. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. . *Graduate School of The Ohio State University. Columbus*.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communications strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22, 39-62.
- Pulles, N. J., Veldman, J., Schiele, H., & Sierksma, H. (2014). Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation. *Journal of supply chain management*, 50(3), 16-36.
- Quayle, M. (2006). *Puhasingrc And Supply Chain Management*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Quesada, H., Gazo, R., & Sanchez, S. (2012). *Critical factors affecting supply chain management: A case study in the US pallet industry*. INTECH Open Access Publisher.
- Rahmoun, M., & Debabi, M. (2012). Dependence and commitment: Main determinants of negotiation between suppliers and retailers. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 100-112.
- Rainho, M. J (2011). Factores contextuais, práticas de gestão e desempenho da cadeia de abastecimento uma aplicação ao sector agro-alimentar português.
- Ralston, P. M., Blackhurst, J., Cantor, D. E., & Crum, M. R. (2015). A Structure–Conduct–Performance Perspective of How Strategic Supply Chain Integration Affects Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 47-64.
- Rawwas, M. Y., Vitell, S. J., & Barnes, J. H. (1997). Management Of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailer’s Perspective. *Journal Of Business*, 40, 49- 64.
- Ren, X., Oh, S., & Noh., J. (2010). Managing supplie r–retailer relationships: From institutional and task environment perspectives. *Industrial Marketing Management*, 39, 593–604.
- Reuer, J., & Miller, K. (1997). Agency costs and the performance implications of international joint venture internationalization. *Strategic Management Journal*, 18(6), 425-438.
- Richey, G., Tokman, M. and Dalela, V. (2010), “Examining collaborative supply chain service technologies: a study of intensity, relationships and resources”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 71-89.
- Riddalls, C. E., Icasati-Johanson, B., Axtell, C. M., & Clegg, C. (2002). Quantifying the Effects of Trust in Supply Chains During Promotional Periods. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(3), 257-274.

- Ring, P. (1997). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: Ebers, M (Org). *The formation of inter-organizational networks*, pp. 113-145.
- Rocha, F. (2014) A revolução do Varejo. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/artigo-a-revolucao-do-varejo/96655/>
- Ruekert, R. W., & Churchill, G. A. (1984). Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 21, 226–233.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Ryu, S., Aydin, N., & Noh, J. (2008). A cross-national study of manufacturer's power structures and control mechanisms: The moderating effect of group orientation culture. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 758–766.
- Sahay, B. (2003). Supply chain collaboration: The key to value creation. *Work Study*, 52(1), 76-83.
- Samaddar, S., & Kadiyala, S. S. (2006). An analysis of interorganisational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research* (170), 192–210.
- Sanders, N. (2005). IT Alignment in supply chain relationships: a study of supplier benefits. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 4-13.
- Schermerhorn, J. R. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. *Academy of Management Journal*, 18(4), 846-856.
- Schul, P. L., Little, T. E., & Pride, W. M. (1985). Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction. *Journal of Retailing*, 61(2), 9–38.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: buyer's preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust - a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014). Demografia das Empresas 2013. Brasília: SEBRAE, 2014. Recuperado de: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94575.pdf>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Recuperado de: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Estudos_e_Pesquisas / Participacao% 20das% 20micro% 20e% 20pequenas% 20empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Estudos_e_Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)
- Shepherd, C., & Gunter, H. (2006). Measuring supply chain: current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3-4), 242-58.

- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Barker, T. L. (1998). Effects Of Supplier Market Orientation On Distributor Market Orientation And The Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal Of Marketing*, 62(1), 99-111.
- Silva, A., Arbage, A. P., & Breitenbach, R. (2010). Relacionamento Entre Redes De Varejo E Setor Produtivo De Perecíveis Na Região Central Do Rio Grande Do Sul: Uma Análise A Partir Da Gestão Da Cadeia De Suprimentos. Santa Maria, RS, BRASIL.
- Silva Filho, J. R. T.; Farina, M. C., & Gaspar, M. A. (2014). Gestão de Relacionamentos: Um Estudo das Relações dos Pequenos Supermercados de Bairro e seus Fornecedores. *Revista Vianna Sapiens*, 5, 233-252.
- Silva, V. L. D. S., Souza, R. D. C., Silva, A. A. P. D., & Saes, M. S. M. (2015). Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. *Production*, (ahead), 00-00.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2008). Design for supply chain. *Collaboration Business Process Management Journal*, 401-418.
- Simatupang, T. M., Wright, A. C., & Sridharan, R. (2004). Applying theory of constraints to supply chain collaboration. *Supply chain Management: an international journal*, 9(1), 57-70.
- Simatupang, T. M., Wright, A.C., & Sridharan, R. (2002). The Knowledge of Coordination for Supply Chain Integration. *Business Process Management Journal Bradford*, 8(3), 289-309.
- Simon, H. A. (1953). Notes on the observation and measurement of political power. *The Journal of Politics*, 15(04), 500-516.
- Singh, R. K. (2011). Developing the framework for coordination in supply chain of SMEs. *Business Process Management Journal*, 17(4), 619-638.
- Siqueira, R. (2005). Gerenciamento do relacionamento com fornecedores: um estudo em uma indústria de telecomunicações. *Dissertação 146 f (mestrado em engenharia da produção)*. . Universidade Federal de Itajubá.
- Skinner, S. J., & Guiltinan, J. P. (1985). Perceptions of Channel Control. *Journal of Retailing*, 61 (4), 65-88.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W. (1992). Cooperation In Supplier-Dealer Relations. *Journal Of Retailing*, 68(2), 174-193.
- Slack, N., & Lewis, M. (2002). *Operations strategy*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Slack, N., & Lewis, M. (2015). *Operations strategy*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Small Business Administration (2006). The Small Business Economy: For Data Year 2005. Washington, DC: United States Government Printing Office. <http://www.sba.gov/advo/>.
- Small Business Administration (2015). FY 2015 Summary of Performance and Financial Information 2015. Washington, DC: United States Government Printing Office. <http://www.sba.gov/advo/>.
- Souza, R. F. (2001). *Teoria dos Custos de Transação: o Impacto do Tipo de Investimentos sobre a Seleção de Canais de Marketing*. FGV-EAES, São Paulo (SP).

- Souza, R. F.(2004) *Um Estudo Sobre Dependência no Canal Auto-Serviço: uma Perspectiva sob a Ótica da Teoria da Vantagem em Recursos* . SP: FGV-EAESP, (Relatório, n. 44/2004).
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Spear, J. (1999). Towards More Effective Sourcing And Supplier Management. *European Journal Of Purchasing & Supply Management*, 5, 103-116.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., & Gaur, A. S. (2011). Buyer–supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29, 260– 271.
- Stenquist, B., Ogawa, T., & Cooper, A. D. (2002). Japanese department store buyer supplier relationships. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 1(2), 22-46.
- Stern, L., El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing Channel* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Stock, J. S., Boyer, S., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 32–41.
- Stonkutė, E. (2016). A Literature Review on the Linkage between Supply Chain Challenges and Key Success Factors for Small and Medium Size Enterprises. *Management of Organizations: Systematic Research*, (74), 121-138.
- Sturgeon, T. (2000). How do we define value chains and production networks? *MIT, Industrial Performance Center (IPC)*(00-010).
- Surowiec, A. (2015). Supply Chain Management Practices in SME sector. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (398).
- Tan, K. C., Kannan, V. R., Handfield, R. B. & Ghosh, S. (1999). Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), 1034-1052.
- Tao, W., Deschenes, R. J., Fassler, J. S. (1999). Intracellular glycerol levels modulate the activity of Sln1p, a *Saccharomyces cerevisiae* two-component regulator. *J Biol Chem*, 274(1), 360-367.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.E.; Chatelin, Y.; Lauro, C.; *PLS Path Modeling. Computational Statistics & Data Analysis*, v. 48, p. 159-205, 2005.
- Terpend, R., & Krause, D. R. (2015). Competition or cooperation? Promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 29-53.
- Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2009). Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 702-723.
- Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2013). Supply chain issues in SMEs: select insights from cases of Indian origin. *Production Planning & Control*, 24(1), 47-71.
- Thorelli, H. B. (1990). *Networks: The Gay Nineties in International Marketing*. (H. B. Thorelli, & S. T. Cavusgil, Eds.) Oxford, New York: Pergamon Press.
- Tsang, E. W. (1999). Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2), 64-73.

- Turner, G. B., LeMay, S. A., Hartley, M., & Wood, C. M. (2000). Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(1), 16-24.
- Van der Vaart & van Donk, D.P. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 11(1), 42-55.
- Vázquez, R., Iglesias, V., & Álvarez-González, L. I. (2005). Distribution Channel Relationships: The Conditions and Strategic Outcomes of Cooperation between Manufacturer and Distributor. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 15(2), 125-150.
- Vehkalahti, K., Puntanen, S., & Tarkkonen, L. (2006). *Estimation of reliability: a better alternative for cronbach's alpha*. Reports in Mathematics. Finland: University of Helsinki, Department of Mathematics and Statistics.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801-808.
- Vieira, J., Yoshizaki, H. T. Y.; Ho, L. L. (2009) Um estudo sobre colaboração logística entre fornecedor de bens de consumo e redes de varejo supermercadista. *Gestão e Produção*, 16(4), 556-570
- Vries, G. J. (2010). Small retailers in Brazil: Are formal firms really more productive?. *The Journal of Development Studies*, 46(8), 1345-1366.
- Wagner, S. M., & Kemmerling, R. (2010). Handling nonresponse in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 357-381.
- Wang, H., Mastragostino, R., & Swartz, C. L. (2016). Flexibility analysis of process supply chain networks. *Computers & Chemical Engineering*, 84, 409-421.
- Waters, D. (2010). *Global logistics : new directions in supply chain management* (6 ed.). UK: KoganPage.
- Wilkinson, I. F. (1979). Power and satisfaction in channels of distribution. *Journal of Retailing*, 55(2), 79-94.
- Wilkinson, I. F. (1981). Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels-an Empirical Study. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 11(7), 20-30.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11, 427-432. doi:http://doi.org/cpszz7
- Wong, Y. H. (1998). The Dynamics of Guanxi in China. *Singapore Management Review*, 20(2), 25-42.
- Wong, Y. H., & Chan, R. Y. (1999). Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaptation. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 107-118.

- Yeung, A. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 26(4), 490–502.
- Yeung, J. H., Selen, W., Zhou, D., & Zhang, M. (2007). Postponement strategy from a supply chain perspective: cases from China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(4), 331-365.
- Yilmaz, C., & Hunt, S. D. (2001). Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.
- Young, L. C., & Wilkinson, I. F. (1989). The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channels: A Preliminary Study. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-122.
- Yu, J. P. (2006). *Theoretical perspectives of supplier-buyer long-term relationships in India*. (Tese de Doutorado, Michigan State University, Michigan, USA). Recuperado de <http://catalog.lib.msu.edu/record=b5378426~S39a>
- Yu, J. P., & Pysarchik, D. T. (2002). Economic and non-economic factors of Korean manufacturer-retailer relations. *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 12(3), 297-318.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects on interorganisational and interpersonal trust on performance. *Organisation Science*, 9(2), 141-159.
- Zelati, P. E. C., & Moori, R. G. (2015). O Papel da Colaboração no Desempenho da Gestão da Cadeia de Suprimentos: um Estudo Sobre o Café Orgânico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 17(2), 195-208
- Zhang, M., & Huo, B. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7), 544-563.
- Zhao, X., Xie, J., & Leung, J. (2002). The impact of forecasting model selection on the value of information sharing in a supply chain. *European Journal of Operational Research*, 142, 321-344.
- Zhuang, G., & Zhou, N. (2004). The Relationship between Power and Dependence in Marketing Channels: A Chinese Perspective. *European Journal of Marketing*, 38, 675-693.
- Zineldin, M. A. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management: a 'co-operative' perspective. *European Journal of Marketing*, 32(11-12), 1138-1164.

ANEXO

Anexo A – Questionário (Versão World)

O Relacionamento entre Supermercados e Fornecedores de Produtos Alimentares

Instruções e Informação Geral

- Esta pesquisa está sendo conduzida por Érika Márcia de Souza, candidata a doutoramento na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro na cidade de Vila Real - Portugal
- Tem como objetivo identificar junto aos gestores supermercadistas quais as práticas de gestão de relacionamentos mais utilizadas com seus fornecedores/distribuidores. O estudo incide no setor varejo-alimentos, no qual a sua empresa se insere.
- Por favor, responda a todas as questões. Não existe resposta certa ou errada. Forneça a sua melhor estimativa.
- É garantida a completa confidencialidade das respostas. Os dados só serão usados para análise estatística.
- Se desejar uma cópia dos resultados deste estudo, por favor, preencha a informação solicitada na última página deste questionário.
- Se tiver alguma questão, por favor, contate:

Érika Márcia de Souza

email: erikamarcia.souza@gmail.com

(55) 31 2515-5958 / (55) 31 99949-0900

Muito Obrigada!

Perfil do Varejo

Nesta pesquisa, o principal fornecedor/distribuidor é definido como a empresa que fornece com a contabilidade da marca para a maior proporção de vendas em alimentos.

1. Quanto tempo tem seu negócio.

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| ☐ 1-2 anos | ☐ 3-6 anos | ☐ 7-10 anos |
| ☐ 11-20 anos | ☐ 21-30 anos | ☐ Mais de 30 anos |

2. Números de lojas.

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| ☐ 1 | ☐ 2-4 | ☐ 5-7 |
| ☐ 8-10 | ☐ Mais de 10 | |

3. Número de funcionários.

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ 1-4 | ☐ 5-10 | ☐ 11-20 |
| ☐ 21-30 | ☐ 31-50 | ☐ Mais de 50 |

4. Localização da sua loja.

- | | | | |
|---|--|--|----------------------------------|
| ☐ Norte de Minas | ☐ Noroeste de Minas | ☐ Jequitinhonha | ☐ Central |
| ☐ Alto Parnaíba | ☐ Rio Doce | ☐ Centro-oeste de Minas | ☐ Mata |
| ☐ Sul de Minas | ☐ Triângulo | | |

5. Volume anual de vendas da sua loja.

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Até R\$ 1 milhão | ☐ R\$ 1 milhão a R\$2 milhões | ☐ R\$ 2 milhões a R\$3 milhões |
| ☐ R\$ 3 milhões a R\$4 milhões | ☐ R\$ 4 milhões a R\$5 milhões | ☐ acima R\$5 milhões |

6. Há quanto tempo trabalha com esse fornecedor/distribuidor.

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| ☐ Menos de 4 anos | ☐ 4 a 10 anos | ☐ Mais de 10 anos |
|--|--------------------------------------|--|

7. Qual o contributo desse fornecedor/distribuidor em percentual nas suas vendas.

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| ☐ 0-20% | ☐ 21%-40% | ☐ 41-60% |
| ☐ 60-80% | ☐ 80-100% | |

8. Indique a condição de pagamento com esse fornecedor/distribuidor.

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|
| ☐ Antecipado | ☐ À vista | ☐ 7 dias |
| ☐ 14 dias | ☐ 21 dias | ☐ Mais de 21 dias |

A seção seguinte é sobre as relações comerciais com o seu principal fornecedor/distribuidor. O fornecedor/distribuidor principal é a empresa que fornece à sua loja com a contabilização da marca para a maior proporção de vendas em alimentos. Por favor, indique a medida em que você concorda com cada uma das seguintes declarações com base em diferentes dimensões de um relacionamento varejista-fornecedor/distribuidor.

A. Confiança

A confiança é a crença que a palavra ou promessa do seu fornecedor irá cumprir as suas obrigações.

1 Discordo Totalmente
2 Discordo Parcialmente
3 Discordo
4 Neutro
5 Concordo
6 Concordo Parcialmente
7 Concordo Totalmente

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Esse fornecedor/distribuidor tem uma boa reputação no mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. É uma relação baseada na lealdade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. É uma relação baseada naquilo que está efetivamente correto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. É uma relação baseada na sinceridade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. É uma relação baseada numa elevada confiança | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. É uma relação baseada numa elevada integridade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

B. Compromisso

O compromisso é o desejo de manter um relacionamento considerado importante.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Este relacionamento implica um elevado envolvimento e compromisso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Este relacionamento é muito importante para nós | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. É algo que a empresa pretende manter indefinidamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Este relacionamento é quase como pertencer a uma família | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

C. Dependência

A dependência de um varejo e de um fornecedor reside na essencialidade do produto e da dificuldade de mudar para fontes alternativas de abastecimento.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Se o nosso relacionamento for interrompido, teríamos dificuldade em manter nosso volume de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. As linhas de produtos deste fornecedor são essenciais para a nossa oferta de produtos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Este fornecedor é crucial para o nosso desempenho futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Seria difícil para nós substituir este fornecedor/distribuidor por outro com linhas de produtos comparáveis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

D. Poder

Poder é a capacidade de um membro do canal para controlar ou influenciar as variáveis de decisão (como crenças, atitudes e comportamentos) de um membro do canal associado.

1 Discordo Totalmente
2 Discordo Parcialmente
3 Discordo
4 Neutro
5 Concordo

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

D.1.1 O poder coercitivo: O fornecedor coloca pressão direta sobre o varejista para executar um específico comportamento, salientando as consequências adversas desse descumprimento.

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dificulta para nós se não concordarmos com as suas sugestões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Deu a entender seriam tomadas determinadas ações que reduziriam os nossos lucros se não fossemos de acordo com a sua política. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Pode retirar certos serviços essenciais, se não concordamos com seus pedidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Ameaçou cancelar ou recusar a renovação do nosso contrato caso o desempenho de vendas seja insatisfatório. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

D.1.2 O Poder não coercitivo: incluindo recompensa, referência, perito, e poder legítimo.

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. É dever da nossa empresa, fazer o que este fornecedor/distribuidor solicita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Admiro a forma como este fornecedor/distribuidor executa o seu negócio, de forma que seguimos o seu exemplo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Nós respeitamos a opinião desse fornecedor/distribuidor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Nós recebemos bons conselhos deste fornecedor/distribuidor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Fornece incentivos para vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Sentimos que fomos favorecidos em algumas ocasiões pelo fato de acompanharmos esse fornecedor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

E. Cooperação

A cooperação entre os parceiros de troca reflete as expectativas de trabalho em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais em conjunto. A vontade de um parceiro para um esforço nas atividades coordenadas de produto e serviço indica seu comportamento cooperativo.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ações relativas a publicidade e promoção são tomadas em conjunto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Decisões quanto a devolução de produtos avariados são tomados em conjunto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Decisões quanto aos níveis de estoque são tomadas em conjunto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Novos produtos e variedades são decididos em conjunto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Fornece informações a respeito de previsão de demanda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. As responsabilidades são compartilhadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Estamos comprometidos a melhorar aquilo que possa beneficiar essa relação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

F. Satisfação

A satisfação traduz o contentamento com a relação estabelecida.

1 Extremamente Insatisfeito
2 Parcialmente Insatisfeito
3 Insatisfeito
4 Neutro
5 Satisfeito

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você está extremamente insatisfeito com afirmação e valor 7 se você extremamente satisfeito com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1. Com o preço dos produtos	1	2	3	4	5	6	7
2. Com a facilidade de crédito	1	2	3	4	5	6	7
3. Com a política de descontos para grandes encomendas, etc...	1	2	3	4	5	6	7
4. Com a política de descontos por prazo de pagamentos	1	2	3	4	5	6	7
5. Os produtos e serviços ajudam-me a atingir minhas metas	1	2	3	4	5	6	7
6. Os serviços permitem-me poupar dinheiro (ex: merchandising, publicidade, etc...)	1	2	3	4	5	6	7

G. Desempenho Financeiro

Por favor, avaliar o desempenho financeiro no que diz respeito às linhas de produtos alimentares.

1. Nosso lucro médio tem melhorado ao longo dos últimos três anos	1	2	3	4	5	6	7
2. Nossa média de crescimento de vendas tem melhorado ao longo dos últimos três anos	1	2	3	4	5	6	7
3. Nosso fluxo de caixa tem melhorado ao longo dos últimos três anos	1	2	3	4	5	6	7
4. A nossa taxa de giro de estoque tem melhorado ao longo dos últimos três anos.	1	2	3	4	5	6	7

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

Se pretender receber uma cópia dos resultados desta pesquisa, por favor indique o seu endereço de e-mail.

E-mail:

Anexo B - Questionário (Versão Web)

← → ↺ 🏠 uaiserver.com.br/questionario/ 🔍 📧 📞 📄 📁 ☰

INSTRUÇÕES E INFORMAÇÃO GERAL

Esta pesquisa está a sendo conduzida por Érika Márcia de Souza, candidata a doutoramento na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro na cidade de Vila Real - Portugal

Tem como objetivo identificar junto aos gestores quais as práticas de gestão de relacionamentos mais utilizadas com seus fornecedores/distribuidores. O estudo incide no setor varejo-alimentos, no qual a sua empresa se insere.

Por favor, responda a todas as questões. Não existe resposta certa ou errada. Forneça a sua melhor estimativa.

É garantida a completa confidencialidade das respostas. Os dados só serão usados para análise estatística.

Se desejar uma cópia dos resultados deste estudo, por favor, preencha a informação solicitada na última página deste questionário.

Se tiver alguma questão, por favor, contate:

Érika Márcia de Souza
email: erikamarcia.souza@gmail.com
(35) 31 2513-5958 / (35) 31 8892 - 4840

Muito Obrigada!

O Relacionamento entre Supermercados e Fornecedores de Produtos Alimentares

Todos as perguntas precisam ser respondidas para que o formulário possa ser enviado.

Perfil do Varejo

Nesta pesquisa, o principal fornecedor/distribuidor é definido como a empresa que fornece com a contabilidade da marca para a maior proporção de vendas em alimentos.

- Quanto tempo tem seu negócio

☐ 1-2 anos
 ☐ 3-6 anos
 ☐ 7-10 anos
 ☐ 11-20 anos
 ☐ 21-30 anos
 ☐ Mais de 30 anos
- Números de lojas

☐ 1
 ☐ 2-4
 ☐ 5-7
 ☐ 8-10
 ☐ Mais de dez
- Número de funcionários

☐ 1-4
 ☐ 5-10
 ☐ 11-20
 ☐ 21-30
 ☐ 31-50
 ☐ Mais de 50
- Localização da sua loja

☐ Norte de Minas
 ☐ Noroeste de Minas
 ☐ Jequitinhonha
 ☐ Central
 ☐ Alto Parnaíba
 ☐ Rio Doce
 ☐ Centro-oeste de Minas
 ☐ Mata
 ☐ Sul de Minas
 ☐ Triângulo
- Volume anual de vendas da sua loja

☐ Até R\$ 1 milhão
 ☐ R\$ 1 milhão a R\$2 milhões
 ☐ R\$ 2 milhões a R\$3 milhões
 ☐ R\$ 3 milhões a R\$4 milhões
 ☐ R\$ 4 milhões a R\$5 milhões
 ☐ acima R\$5 milhões
- Há quanto tempo trabalha com esse fornecedor/distribuidor

☐ Menos de 4 anos
 ☐ 4 a 10 anos
 ☐ Mais de 10 anos
- Qual o contributo desse fornecedor/distribuidor em percentual nas suas vendas

☐ 0-20%
 ☐ 21%-40%
 ☐ 41-60%
 ☐ 61-80%
 ☐ 81-100%
- Indique a condição de pagamento com esse fornecedor/distribuidor

☐ Antecipado
 ☐ À vista
 ☐ 7 dias
 ☐ 14 dias
 ☐ 21 dias
 ☐ Mais de 21 dias

A seção seguinte é sobre as relações comerciais com o seu principal fornecedor/distribuidor. O fornecedor/distribuidor principal é a empresa que fornece à sua loja com a contabilização da marca para a maior proporção de vendas em alimentos. Por favor, indique a medida em que você concorda com cada uma das seguintes declarações com base em diferentes dimensões de um relacionamento varejista-fornecedor/distribuidor.

A - Confiança

A confiança é a crença que a palavra ou promessa do seu fornecedor irá cumprir as suas obrigações.

1 Discordo Totalmente
2 Discordo Parcialmente
3 Discordo
4 Neutro
5 Concordo
6 Concordo Parcialmente
7 Concordo Totalmente

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

- Esse fornecedor/distribuidor tem uma boa reputação no mercado

☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5
 ☐ 6
 ☐ 7

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1. Esse fornecedor/distribuidor tem uma boa reputação no mercado
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
2. É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
3. É uma relação baseada na lealdade
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
4. É uma relação baseada naquilo que está efetivamente correto
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
5. É uma relação baseada na sinceridade
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
6. É uma relação baseada numa elevada confiança
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
7. É uma relação baseada numa elevada integridade
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

B - Compromisso

O compromisso é o desejo de manter um relacionamento considerado importante.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1. Este relacionamento implica um elevado envolvimento e compromisso
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
2. Este relacionamento é muito importante para nós
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
3. É algo que a empresa pretende manter indefinidamente
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
4. Este relacionamento é quase como pertencer a uma família
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
5. É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
6. Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

C - Dependência

A dependência de um varejo e de um fornecedor reside na essencialidade do produto e da dificuldade de mudar para fontes alternativas de abastecimento.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1. Se o nosso relacionamento for interrompido, teríamos dificuldade em manter nosso volume de vendas.
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
2. As linhas de produtos deste fornecedor são essenciais para a nossa oferta de produtos.
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
3. Este fornecedor é crucial para o nosso desempenho futuro.
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
4. Seria difícil para nós substituir este fornecedor/distribuidor por outro com linhas de produtos comparáveis.
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

D - Poder

Poder é a capacidade de um membro do canal para controlar ou influenciar as variáveis de decisão (como crenças, atitudes e comportamentos) de um membro do canal associado.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

D.1.1 O poder coercitivo: O fornecedor coloca pressão direta sobre o varejista para executar um específico comportamento, salientando as consequências adversas desse descumprimento.

1. Dificulta para nós se não concordarmos com as suas sugestões.
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐
2. Deu a entender seriam tomadas determinadas ações que reduziram os nossos

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

D.1.1 O poder coercitivo: O fornecedor coloca pressão direta sobre o varejista para executar um específico comportamento, salientando as consequências adversas desse descumprimento.

1. Dificulta para nós se não concordarmos com as suas sugestões.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

2. Deu a entender seriam tomadas determinadas ações que reduziriam os nossos lucros se não fôssemos de acordo com a sua política.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

3. Pode retirar certos serviços essenciais, se não concordamos com seus pedidos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

4. Ameaçou cancelar ou recusar a renovação do nosso contrato caso o desempenho de vendas seja insatisfatório.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

D.1.2 O Poder não coercitivo: Incluindo recompensa, referência, perito, e poder legítimo.

1. É dever da nossa empresa, fazer o que este fornecedor/distribuidor solicita.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

2. Admiro a forma como este fornecedor/distribuidor executa o seu negócio, de forma que seguimos o seu exemplo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

3. Nós respeitamos a opinião desse fornecedor/distribuidor.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

4. Nós recebemos bons conselhos deste fornecedor/distribuidor.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

5. Fornece incentivos para vendas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

6. Sentimos que fomos favorecidos em algumas ocasiões pelo fato de acompanharmos esse fornecedor.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

E - Cooperação

A cooperação entre os parceiros de troca reflete as expectativas de trabalho em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais em conjunto. A vontade de um parceiro para um esforço nas atividades coordenadas de produto e serviço indica seu comportamento cooperativo.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 7 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1. Ações relativas a publicidade e promoção são tomadas em conjunto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

2. Decisões quanto a devolução de produtos avariados são tomados em conjunto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

3. Decisões quanto aos níveis de estoque são tomadas em conjunto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

4. Novos produtos e variedades são decididos em conjunto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

5. Fornece informações a respeito de previsão de demanda.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

6. As responsabilidades são compartilhadas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

7. Estamos comprometidos a melhorar aquilo que possa beneficiar essa relação.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

F - Satisfação

A satisfação traduz o contentamento com a relação estabelecida.

Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 7, sendo valor 1 se você está extremamente insatisfeito com a afirmação e valor 7 se você está extremamente satisfeito com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1. Com o preço dos produtos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

2. Com a facilidade de crédito

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

3. Com a política de descontos para grandes encomendas, etc...

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

4. Com a política de descontos por prazo de pagamentos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

5. Os produtos e serviços ajudam-me a atingir minhas metas

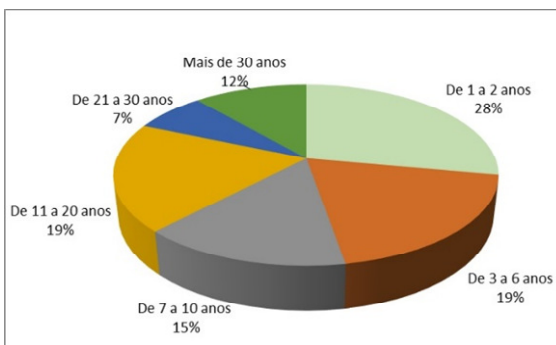
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

6. Os serviços permitem-me poupar dinheiro (ex: merchandising, publicidade, etc...)

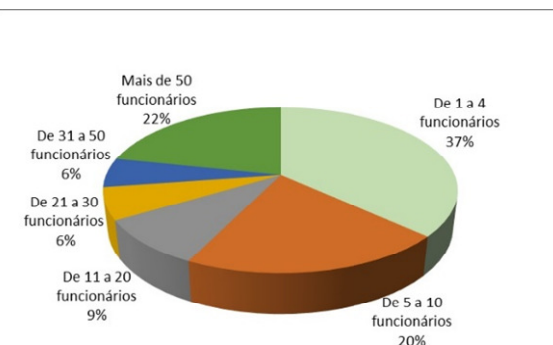
Anexo C: Descrição das empresas segundo volume anual de vendas em Reais

Faturamento	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
Até R\$ 1 MM	184	52,4	52,4
De R\$ 1 MM a R\$ 2 MM	74	21,1	73,5
De R\$ 2 MM a R\$ 3 MM	17	4,8	78,3
De R\$ 3 MM a R\$ 4 MM	17	4,8	83,2
De R\$ 4 MM a R\$ 5 MM	11	3,1	86,3
Mais de R\$ 5 MM	48	13,7	100,0
Total	351	100,0	-

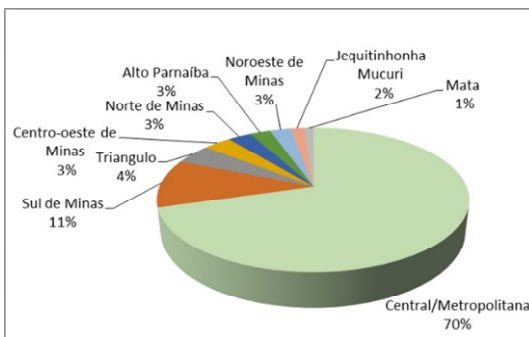
Anexo D: Gráficos referentes à caracterização da amostra



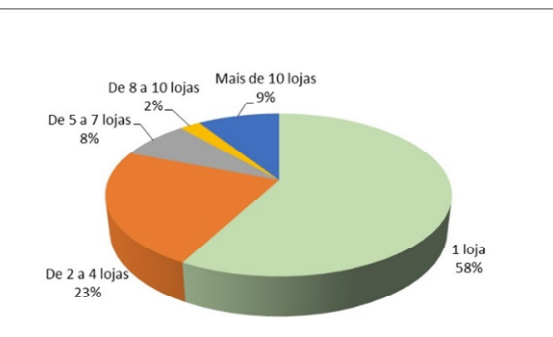
Distribuição das empresas segundo o tempo do negócio



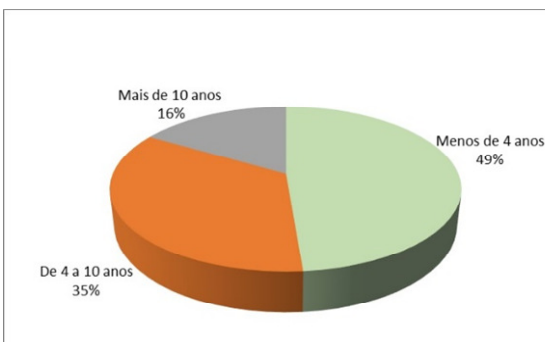
Distribuição das empresas segundo o número de funcionários



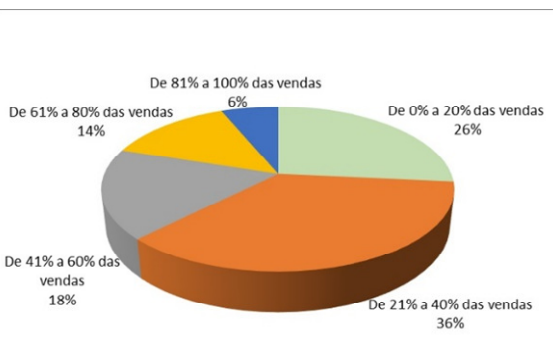
Distribuição das empresas segundo a localização



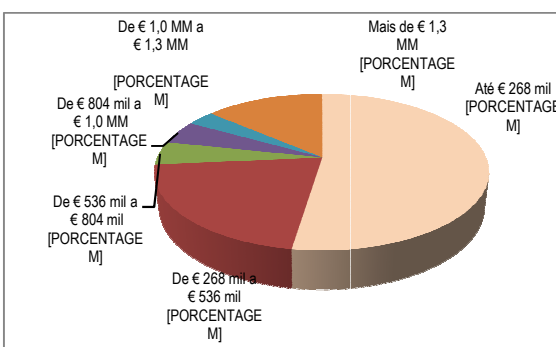
Distribuição das empresas segundo o número de lojas



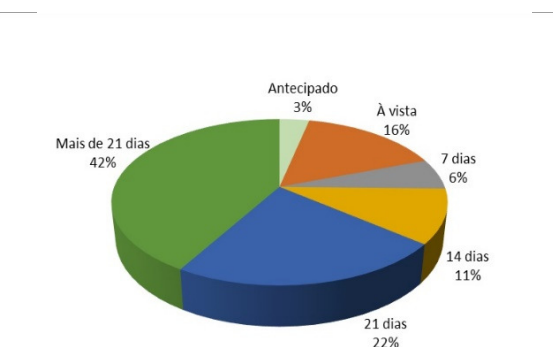
Distribuição das empresas segundo o tempo de atuação com o fornecedor



Distribuição das empresas segundo a contribuição do fornecedor no volume de vendas



Distribuição das empresas segundo o faturamento anual



Distribuição das empresas segundo as condições de pagamento

