

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n2p18>

Desafios no relacionamento entre atacadistas e varejistas no mercado de baixa renda: um estudo no pequeno varejo merceário.

Daniela de Castro Melo

Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM
Departamento de Engenharia de Produção
daniela_c_melo@yahoo.com.br

Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Departamento de Engenharia de Produção
rosane@dep.ufscar.br

Resumo: As empresas estão desenvolvendo relações de colaboração com seus parceiros da cadeia de suprimentos a fim de alcançar eficiência e vantagem competitiva. Verifica-se que a natureza da relação comprador-fornecedor está evoluindo de simples operações transacionais para um relacionamento colaborativo. Porém, algumas empresas ainda não conseguem resolver questões críticas necessárias para garantir uma cadeia de suprimentos colaborativa. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar os desafios que influenciam o relacionamento colaborativo entre pequenos supermercados e seus fornecedores atacadistas. Para tal, realizou-se um estudo de casos múltiplos que envolveu atacadistas e supermercados. Os resultados da pesquisa mostram que os principais desafios que influenciam o relacionamento são a falta de abordagem gerencial das lojas varejistas, como também a baixa confiança e comunicação entre as lojas varejistas e atacadistas. Também constata-se uma visão limitada por parte das lojas varejistas do que os consumidores de baixa renda valorizam, pois ao priorizarem o fator preço, as lojas não percebem a necessidade de melhorar os atributos emocionais para melhor atender aos clientes. Os resultados deste estudo podem auxiliar as empresas a repensar o relacionamento na cadeia de suprimentos, identificar oportunidades de melhorias no relacionamento e estabelecer critérios para uma parceria ganha-ganha com objetivo de alcançar vantagem competitiva.

Palavras-chave: Pequeno supermercado; atacadista; relacionamento colaborativo; relacionamento transacional; canal de distribuição.

1. Introdução

As empresas estão desenvolvendo relações de colaboração com os seus parceiros da cadeia de suprimentos a fim de alcançar eficiência, flexibilidade e vantagem competitiva sustentável. Verifica-se que a natureza da relação comprador-fornecedor está evoluindo de simples operações transacionais com uma quantidade maior de parceiros, para um relacionamento colaborativo, a longo prazo, com poucos fornecedores (KALWANI; NARAYANDAS, 1995; WEITZ; BRADFORD, 1999). A redução do número de fornecedores demanda uma abordagem relacional, pois o relacionamento vai além de questões relacionadas a custos e qualidade para dimensões estratégicas na cadeia de suprimentos (TALLURI; NARASIMHAN, 2004).

Segundo Whipple, Lynch e Nyaga (2010), os benefícios dos relacionamentos colaborativos podem ser atribuídos a níveis de satisfação e melhoria de desempenho bem maiores do que relacionamentos transacionais, como também a maiores níveis de comprometimento e confiança, compartilhamento de custos, recompensas, investimentos e informação. Sem melhorias substanciais de desempenho, o esforço necessário para colaborar não seria justificado (DAUGHERTY et al., 2006; WHIPPLE; FRANKEL, 2000).

Diante da evolução das relações entre comprador e fornecedor para um comportamento relacional, verifica-se que as empresas estão se esforçando para desenvolver e sustentar iniciativas de colaboração (SPEKMAN; CARRAWAY, 2006), pois muitos compradores ainda tomam decisões de curto prazo e baseadas em custos (ROSSETTI; CHOI, 2005), particularmente no que diz respeito às relações varejista-fornecedor (CORSTEN; KUMAR, 2005).

Enquanto alguns estudos sugerem que os relacionamentos colaborativos alcançaram melhores benefícios do que aqueles transacionais (WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010), outros estudos indicam que as iniciativas colaborativas não atingiram as expectativas (FRANKEL; GOLDSBY; WHIPPLE, 2002) e progrediram lentamente (BARRAT, 2003). Desta forma, ainda há uma confusão ao redor de como um relacionamento colaborativo se desenvolve (DAUGHERTY et al., 2006).

Alguns autores (SPEKMAN, KAMAUFF, SPEAR, 1999; SPEKMAN, SPEAR, KAMAUFF, 2002) mostraram empiricamente que muitos compradores estão relutantes em desenvolver relacionamentos estreitos com seus fornecedores devido a riscos associados em ser excessivamente dependente de uma quantidade menor de fornecedores. Além disso, os autores argumentaram que muitos benefícios da colaboração são perdidos, porque os compradores retomam velhos hábitos como, por exemplo, considerar o preço como prioritário e qualquer vantagem potencial da parceria é perdida.

Assim, apesar da pesquisa acadêmica apontar uma evolução e benefícios da transição para relações colaborativas na cadeia de suprimentos, algumas empresas ainda não conseguem resolver questões críticas necessárias para garantir uma cadeia de suprimentos colaborativa. Uma colaboração efetiva requer mais do que apenas a coordenação no nível operacional da relação, demanda que as organizações desenvolvam relacionamentos fortes, que possam existir atitudes como confiança e compromisso que são fundamentais para o desenvolvimento e manutenção de iniciativas de colaboração (MORGAN; HUNT, 1994).

Barki, Botelho e Parente (2013) ressaltam a necessidade de pesquisas que identifiquem as características do relacionamento indústria-distribuidor-varejo nos diversos mercados, que visem compreender a atuação conjunta entre fornecedores e varejistas, com grandes fornecedores intensificando o apoio a pequenos varejistas locais, que podem ser importantes canais de distribuição. Para a constituição de um canal de distribuição, é necessário um esforço conjunto e coordenado de agentes que compartilham de objetivos comuns. Para a integração do canal de distribuição, a gestão eficiente do relacionamento entre os elos é um elemento importante, dessa forma a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento tornam-se pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria (PIGATTO; SANTINI; SOUZA, 2012).

Pigatto, Santini e Souza (2012) identificaram que os pequenos varejistas não percebem os benefícios da adoção de uma estratégia em conjunto com seus fornecedores atacadistas. Porém, há o reconhecimento desses varejistas de que é necessário ter um relacionamento de confiança, comprometimento e pontualidade com seus fornecedores. Entretanto, acreditam que os custos para que se estabeleça um relacionamento de confiança e comprometimento sejam altos.

Os fornecedores atacadistas estão investindo em suas redes de varejo interempresariais com o objetivo de modernizar os pequenos varejistas, melhorar seus desempenhos e torná-los

mais competitivos, reduzindo os riscos e as incertezas ao desenvolver relacionamentos colaborativos. Os atacadistas fornecem suporte às ações promocionais no ponto de venda, auxiliam na escolha do *mix* de produtos que melhor se adapte ao varejista, proporcionam melhorias de *layout* da loja e otimização dos espaços nas gôndolas, auxiliam na decisão de pedido de compra, além de treinarem e capacitarem os funcionários das empresas associadas.

Melo e Alcântara (2015) verificaram que as empresas supermercadistas, mesmo pertencentes a redes interempresariais dos atacadistas, apresentam poucas práticas de gestão da demanda na cadeia de suprimentos e se encontram nos estágios iniciais de maturidade em gestão da demanda. Isto demonstra a importância em estimular as lojas varejistas a aprimorarem suas práticas de gestão da demanda principalmente aquelas relacionadas ao desenvolvimento de relacionamentos colaborativos como compartilhamento de informações, planejamento e execução de ações conjuntas, interações inter e intraempresas e envolvimento da alta gerência.

Desta forma, uma lacuna importante identificada na literatura está relacionada às dificuldades de empresas, mesmo pertencentes a redes interempresariais, de desenvolverem relacionamentos colaborativos com seus parceiros comerciais. Para diminuir esta lacuna, este artigo apresenta a seguinte questão de pesquisa: quais os desafios dos elos atacadista e varejista em desenvolver relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos? O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os desafios que influenciam o relacionamento colaborativo entre pequenos supermercados de bairro e seus fornecedores atacadistas.

A importância e a possível contribuição desta pesquisa estão justificadas pelo fato dos resultados poderem auxiliar as empresas a repensar o relacionamento na cadeia de suprimentos, identificar as oportunidades de melhorias no relacionamento e estabelecer critérios para uma parceria ganha-ganha com objetivo de alcançar vantagem competitiva. Além disso, não foi identificado nenhum trabalho empírico publicado que relate os desafios que influenciam o relacionamento colaborativo no setor estudado nesta pesquisa.

O método de pesquisa foi o estudo de caso em dez empresas supermercadistas de pequeno porte localizadas nas cidades de Uberlândia (MG), Patos de Minas (MG) e Franca (SP) e três atacadistas localizados na cidade de Uberlândia (MG). Como técnica de coleta de dados, foram realizadas observações diretas e entrevistas com profissionais destas empresas.

O artigo está estruturado em quatro partes. Inicialmente, é apresentado o referencial teórico, na sequência o método de pesquisa e, em seguida, os resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões.

2. Fundamentação Teórica

Este tópico apresenta características do supermercado de pequeno porte e na sequência discute os relacionamentos comprador-vendedor.

2.1 O supermercado de pequeno porte

Segundo o *Ranking* ABAD/Nielsen (2015), os supermercados pequenos são aqueles de até 4 *check outs* e 95% deles são abastecidos por empresas atacadistas em função de seus poderes de compra e este mesmo segmento varejista é o que mais atende aos consumidores das classes C, D e E.

Os supermercados de pequeno porte localizam-se normalmente em bairros mais afastados do centro, ou de maior carência sócio-econômica, funcionam como agente de ligação entre os consumidores e suas demandas mais urgentes. Segundo Barki e Parente (2010), estes supermercados procuram se instalar próximos aos consumidores, pois a localização e acesso das lojas diminuem as dificuldades de locomoção da população de baixa renda. Assim, os supermercados de pequeno porte são também conhecidos por lojas de vizinhança.

Segundo o 5º Estudo Mercado de Vizinhança (SUPERHIPER, 2015), o crescimento do supermercado pequeno começou a demandar estratégias e práticas de gestão até então adotadas pelos médios e grandes supermercados. Além do consumidor mais exigente, a concorrência aumentou uma vez que os grupos Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart instalaram lojas de vizinhança com as bandeiras Minuto Pão de Açúcar, Minimercado Extra, Carrefour Express e Todo Dia.

A loja varejista é o elo que possui maior contato com o consumidor e com suas necessidades e desejos. Uma das características mais relevantes para entender a população de baixa renda é a importância do contato pessoal e o desenvolvimento de relacionamentos. Para essa população, é importante que, no contato com o público, a loja demonstre a preocupação real com a situação e as necessidades do consumidor (BARKI; PARENTE, 2010).

Além desses autores, Simanis (2012) enfatiza que os consumidores na base da pirâmide nem sempre buscam somente preço ou a melhor promoção numa loja varejista, pois também valorizam atributos emocionais. Assim, Barki, Botelho e Parente (2013) ressaltam a necessidade dos supermercados oferecerem serviços básicos como empacotadores, ambiente de loja agradável e funcionários atenciosos e bem treinados.

Barki e Parente (2010) destacam duas características do comportamento do consumidor de baixa renda: é fiel a marcas e possui baixa autoestima. Na primeira, a experimentação de uma nova marca que não traga os benefícios desejados pode ser muito custosa, assim esse consumidor acaba sendo mais fiel a uma marca. A segunda característica está relacionada ao sentimento de inferioridade ou de preconceito. Os autores enfatizam que as empresas varejistas que atuam no mercado de baixa renda devem oferecer uma profundidade de produtos adequada, mesclando marcas líderes com produtos de preços inferiores. Isto acontece porque o consumidor quer ter a possibilidade de comparação de preços e aquisição de marcas líderes.

Assim, ao definir o ambiente da loja, além da organização e iluminação, fatores como variedade e volume das mercadorias expostas, quando trabalhados adequadamente, podem transmitir uma imagem atrativa de preço e despertar sensações de bem-estar. A variedade e o volume estão associados ao gosto pela fatura, o que contribui para transferir uma imagem de loja generosa e de preços baixos para o consumidor (BARKI; PARENTE, 2010).

Outros fatores associados ao ambiente da loja referem-se às ações que insinuam indiferença. Lojas muito despojadas e sem um trabalho mais cuidadoso de visual de merchandising e ambientação transmitem a impressão de indiferença e, por vezes, até de relaxamento, o que gera uma sensação de tristeza (BARKI; PARENTE, 2010).

Segundo Barki e Parente (2010), as empresas que dão preferência a preços baixos tendem a investir menos em equipamentos, comunicação e visual de merchandising. Geralmente empresas de menor porte não têm condições de investir mais intensamente em comunicação de massa. Desta forma, restringem suas estratégias de comunicação a ações dentro das lojas ou na comunidade, em que se destacam os tabloides, carros de som e locução em loja.

2.2 Relacionamentos comprador-fornecedor

A literatura classifica duas abordagens tradicionais para relacionamentos comprador-fornecedor (GANESAN, 1994; KALWANI, NARAYANDAS, 1995; MEEHAN, WRIGHT, 2013; SPEKMAN, CARRAWAY, 2006; WHIPPLE, LYNCH, NYAGA, 2010): a) transacional em que não existe relacionamento entre as partes e b) parceria em que as empresas desenvolvem relacionamentos colaborativos.

O relacionamento transacional é baseado em curto prazo e oferta competitiva (PARKER; HARTLEY, 1997), cujo principal foco é atingir reduções de custo ou manter as margens de lucro, muitas vezes em detrimento da outra parte (SOONHONG; MENTZER,

2000; WEBSTER, 1992). Fatores econômicos tornam-se, assim, a prioridade e o potencial de influenciar o preço ou outros aspectos comerciais tendem a dominar o relacionamento.

Por outro lado, a abordagem de parceria favorece a inovação, possibilita o compartilhamento de riscos e de recompensas, resultando em estratégias de relacionamento a longo prazo (MEEHAN; WRIGHT, 2011). Segundo Whipple, Lynch e Nyaga (2010) atividades colaborativas como compartilhamento de informação, esforços e investimentos conjuntos geram confiança e comprometimento, que por sua vez, geram melhoria de satisfação e desempenho.

Ganesan (1994) argumenta que os relacionamentos de longo prazo entre comprador-fornecedor criam vantagens competitivas incluindo redução nos custos transacionais e a diminuição do oportunismo do parceiro. Kalwani e Narayandas (1995), ao compararem empresas que desenvolviam relacionamentos a longo prazo com as que estabeleciam uma abordagem transacional, verificaram que as primeiras alcançaram maiores níveis de crescimento em vendas e rentabilidade.

Assim, este artigo adota o conceito de relacionamento colaborativo como um relacionamento a longo prazo em que os participantes geralmente cooperam, compartilham informações e trabalham juntos para planejar e até mesmo modificar suas práticas de negócios para melhorar o desempenho.

Apesar de ser um tema muito discutido na literatura, a colaboração não é uma solução para todas as interações comprador-fornecedor, pois as organizações devem escolher estratégias adequadas para cada situação com base em fatores que incluem poder, risco, dependência e capacidade relacional (OLORUNNIWO, HARTFIELD, 2001; RAMSAY, 1996).

Uma abordagem de parceria é uma escolha preferida quando há interdependência entre comprador e fornecedor em termos de gastos e riscos (MACBETH, 2002). Cox (2004) e Hingley (2005) questionam os ideais da relação 'ganha-ganha' entre compradores e fornecedores e defendem que a relação 'ganha-perde' é uma opção igualmente válida e, em algumas situações, desejável. Hingley (2005) evidencia que as relações 'ganha-perde' são as mais prevalentes na prática, pois o compartilhamento por igual de risco e de recompensa em alusão à abordagem de parceria não é realista.

Morgan e Hunt (1994) defendem que o sucesso de um relacionamento de marketing requer comprometimento e confiança. Um relacionamento baseado no comprometimento existe somente quando o relacionamento é considerado importante. Desta forma, os parceiros esforçam-se para manter o relacionamento. A confiança existe quando um agente acredita na lealdade e integridade do parceiro. A confiança genuína que um parceiro pode depositar em outro implicará de fato no comportamento intencional em confiar.

Segundo Morgan e Hunt (1994), comprometimento e confiança são essenciais porque encorajam os parceiros a) a preservar o relacionamento por meio da cooperação, b) a resistir a alternativas a curto prazo que podem prejudicar a relação entre as empresas, em favor de benefícios a longo prazo, c) a acreditar que os parceiros não agirão oportunisticamente. Assim, comprometimento e confiança geram comportamentos cooperativos e quando ambos estão presentes, os parceiros produzem resultados que promovem a eficiência, produtividade e eficácia.

3. Metodologia.

Esta pesquisa tem natureza qualitativa, pois preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos (MARCONI; LAKATOS, 2009), descrevendo a complexidade das relações entre varejistas e atacadistas. Quanto ao objetivo, é descritiva porque relata os fatos e fenômenos de determinada realidade (SANTOS, 2004).

Quanto aos procedimentos, o método estudo de caso foi adotado nesta pesquisa. Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

A condução do estudo de caso envolveu a coleta de informações por meio de relatórios e documentos fornecidos pelas empresas, pelo material público divulgado na imprensa, por observações diretas e entrevistas. Foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturado com o objetivo de compreender o relacionamento entre pequenos supermercados e seus fornecedores atacadistas.

Foram realizadas 10 entrevistas com representantes de lojas varejistas pertencentes ou que pertenceram às redes interempresariais Smart, Valor e Biz, localizadas nas cidades de Uberlândia (MG), Patos de Minas (MG) e Franca (SP). As três redes interempresariais pertencem a atacadistas que concedem aos proprietários das lojas varejistas a licença para usarem as marcas Smart, Valor e Biz. Segundo os executivos das empresas atacadistas entrevistados, a rede Smart possui mais de 900 supermercados, a rede Valor engloba 170 lojas varejistas e a rede Biz tem 74 lojas.

O critério de escolha das cidades pesquisadas se deu por motivo de acessibilidade pelos pesquisadores. As lojas varejistas foram selecionadas de maneira aleatória, a partir de listas obtidas nos *sites* das empresas atacadistas detentoras das redes interempresariais. Os varejistas pesquisados possuíam de 1 ano a 10 anos de associativismo com a rede interempresarial.

Ao agendar as entrevistas, verificou-se que 3 lojas varejistas já não faziam mais parte da rede interempresarial de um dos atacadistas pesquisados, mas os pesquisadores decidiram realizar as entrevistas para compreender os motivos que levaram estas empresas a desistirem da parceria.

Assim, a amostra das lojas varejistas tem as seguintes características:

- 7 supermercados que funcionam como redes interempresariais flexíveis com a atuação do atacadista, detentor da marca da rede, para dar suporte para a modernização de seus negócios e serviços;
- 1 supermercado que já pertenceu à rede interempresarial do atacadista, desvinculou da rede e se associou a outra rede;
- 2 supermercados que já pertenceram à rede interempresarial do atacadista, porém atualmente não pertencem a nenhuma rede.

À exceção de uma loja, todas as demais entrevistas foram realizadas com os proprietários das empresas varejistas e que são os responsáveis pela área de compras e pelo relacionamento com os atacadistas. Na outra loja foi entrevistado o gerente geral que também é responsável pelas compras. Por serem estabelecimentos de pequeno porte, os entrevistados eram os responsáveis pelas atividades de compras, recebimento e pagamento das mercadorias adquiridas dos atacadistas, sendo, portanto, as pessoas responsáveis pelo relacionamento com os representantes de vendas, e com os demais setores de contato nas empresas atacadistas, como as áreas de logística (entregas e faturamento) e financeira (cadastro, crédito e cobrança).

Além das entrevistas nas lojas varejistas, foram realizadas entrevistas nas três empresas atacadistas detentoras das marcas das redes Smart, Valor e Biz. As empresas atacadistas pesquisadas são empresas de atuação nacional localizadas na cidade de Uberlândia (MG), sendo uma delas líder nacional no setor. Os executivos entrevistados possuíam o cargo de gerente de *Trade Marketing*. A Tabela 1 mostra os cargos entrevistados em cada um dos elos da cadeia de suprimentos.

Tabela 1 - Empresas entrevistadas e seus respectivos cargos

Empresas	Cargo dos entrevistados	Entrevistas
Atacadistas	Gerente de <i>Trade Marketing</i>	3
Supermercados	Gerente Geral	1
	Proprietários	9
Total geral de entrevistas		13

Fonte: elaborado pelas autoras.

A Tabela 2 mostra as redes interempresariais pesquisadas e a quantidade de lojas pesquisadas de cada rede.

Tabela 2: Redes interempresariais pesquisadas

Redes Interempresarias pesquisadas	Quantidade de supermercados pesquisados que pertencem à rede	Quantidade de supermercados pesquisados que já pertenceram à rede
Smart	3	0
Valor	3	0
Biz	1	3

Fonte: elaborado pelas autoras.

As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2014 nos próprios estabelecimentos das empresas, foram gravadas e transcritas. Cada entrevista teve duração média de 60 minutos. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo que, segundo Bauer (2002), consiste no estudo de transcrições textuais de dados visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação.

As transcrições das entrevistas foram incluídas individualmente no programa NVivo10, como fontes documentais. Este programa é um aplicativo que possibilita a codificação de textos e gerenciamento das informações para apoio à análise dos dados. Suas funções permitem a divisão do texto em segmentos, a codificação desses segmentos e a explicitação de todas as instâncias codificadas. Assim, a análise das 13 entrevistas possibilitou a codificação de 382 referências passíveis de classificação nas categorias e subcategorias apresentadas na Tabela 3.

Mensagens por *e-mail* foram trocadas com alguns entrevistados, como também chamadas telefônicas foram realizadas para esclarecer algumas questões que não ficaram claras durante a análise dos dados.

4. Resultados.

Este artigo analisou o relacionamento colaborativo de dez lojas varejistas com três atacadistas fornecedores destas lojas. Das três redes interempresariais pesquisadas, apenas a rede Smart cobra mensalidade, mas oferece um pacote de benefícios mais amplo que inclui um *software* de gestão, divulgação da rede na imprensa, auxílio no desenvolvimento e distribuição dos tabloides de cada loja, um plano atrativo de processamento de transações eletrônicas no ponto de vendas via satélite, seguro de loja, consultoria para melhoria do *layout* da loja e para definição de *mix* de produtos. A rede Smart não exige que as lojas varejistas efetuem compras mínimas para permanecerem associadas, mas a rede oferece atrativos como desconto nas compras acima de um determinado valor e acúmulo de pontos que podem ser convertidos em treinamentos.

Tabela 3 - Categorias e subcategorias de análise.

Categorias e subcategorias	Fontes	Referências
Ações promocionais no ponto de vendas	6	11
Compartilhamento de informações		
Compartilhamento de informações com fornecedor	11	19
Compartilhamento de informações internas	6	9
Concorrência	7	9
Desafios de gestão	7	10
Entregas dos fornecedores	3	6
Envolvimento da alta gerência	2	2
Equipe de vendas - Atacadistas		
Comunicação com a equipe de vendas	2	2
Incentivos à equipe de vendas	1	1
Estrutura do Atacado	3	11
Estrutura e tempo de mercado dos supermercados	9	28
Foco das lojas varejistas		
Preocupação com giro do produto	2	2
Preocupação com o atendimento	9	16
Preocupação em oferecer preço baixo	1	1
Indicador de desempenho	9	14
Interações internas	8	14
Investimento fornecedor	8	15
Plano de Negócios - Indústria e Atacado		
Desenvolvimento conjunto de ações	3	12
Desenvolvimento interno de ações	1	4
Execução e acompanhamento plano de negócios	3	7
Reuniões para definição plano de negócios e áreas envolvidas	2	3
Previsões de vendas - Varejo	8	10
Rede interempresarial - visão Atacadista	3	5
Relacionamento entre os agentes		
Benefícios do relacionamento com fornecedor	9	35
Benefícios rede independente	3	4
Compra com base no preço - Varejo	9	21
Comprometimento parceria	5	6
Desvantagens do relacionamento com o fornecedor	5	11
Relacionamento atacado e indústria	3	10
Relacionamento atacado e varejo	6	24
Relacionamento varejo e indústria	7	15
Ruptura de estoque	8	12
Segmentação		
Segmentação de clientes	5	6
Segmentação de fornecedores	2	2
Tecnologia de Informação	12	25
Total de códigos		382

Legenda: A coluna 'Fontes' refere-se ao número de entrevistas que representaram fontes de dados para a codificação e a coluna 'Referências' é o número de códigos adicionados à categoria ou subcategoria.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Diferente dos resultados de Pigatto, Santini e Souza (2012), dois varejistas pesquisados, pertencentes à rede Smart, percebem as vantagens da parceria com o fornecedor, porém demonstram atitude passiva em ficar aguardando que todas as iniciativas de melhorias venham do atacado. Um varejista ressalta:

No início eles falaram muitos benefícios, mas não está tendo tantos assim não, eles às vezes não conseguem fazer tudo que prometeram, mas hoje se me perguntar se eu fico (*na rede*) eu continuo. Tenho resultados bons, o benefício mais claro é nas compras centralizadas e o que eu mais foquei foi treinamento para funcionários e gestores, estar sempre de olho nas novidades do setor varejista. [...] ainda tive poucos treinamentos e acompanhamento, o prometido era ser mensal, mas não está sendo.

Mesmo diante dos benefícios oferecidos pela rede Smart, os varejistas pesquisados pertencentes a esta rede priorizam suas compras com base no fator preço, conforme afirma um varejista desta rede: “primeiro olhamos o preço e em seguida o benefício”. Outro varejista destaca: “preço a preço, logicamente, damos preferência a eles pela parceria, mas tirando isso aí, eles não têm prioridade nenhuma na nossa loja”.

Verifica-se que dois varejistas da rede Smart estão comprometidos com a parceria, pois consideram o relacionamento importante e se esforçam para mantê-lo. Porém, não conseguiram desenvolver a confiança no fornecedor atacadista e não resistem a alternativas a curto prazo, agindo oportunisticamente. Segundo Morgan e Hunt (1994), o comportamento oportunista é a busca por interesse e benefício próprio por parte de um dos membros envolvidos no relacionamento. Assim, este comportamento afeta a confiança porque viola acordos implícitos na parceria em busca de vantagem própria.

Outra loja varejista pertencente à rede Smart está tão preocupada em comprar ao menor preço que não consegue perceber os benefícios da adoção de uma estratégia em conjunto com o atacadista que, por consequência, não reconhece a necessidade de estabelecer um relacionamento de confiança e comprometimento.

A Rede Valor não cobra mensalidade do varejista, possui uma central de compras para efetuar as compras das lojas associadas, oferece cursos, desenvolve e imprime os tabloides, mas deixa com os supermercados a responsabilidade da distribuição dos jornais internos. Nas compras do fornecedor, as lojas precisam fazer pedidos mínimos para fechar a carga e rateiam o frete de entrega. A maioria dos varejistas percebe como benefício desta rede a capacidade de compras centralizadas e, conseqüentemente a redução do preço. Desta forma, as lojas apenas compram de outros atacados quando os preços destes estão bem abaixo dos da rede ou quando a rede não fornece determinados produtos.

A Rede Valor realiza reuniões periódicas nas cidades de Uberlândia, Ribeirão Preto e Campinas com seus associados. As três lojas pesquisadas da Rede Valor confirmaram que as reuniões acontecem semanalmente ou quinzenalmente, em que participam os gerentes ou proprietários das lojas da rede da região e representantes da central de compras (compradores e o gerente de marketing). Estas reuniões têm como objetivos consolidar as compras dos supermercados, definir as ofertas que serão anunciadas nos tabloides da loja, definir o calendário promocional, discutir os resultados das vendas e a eficácia das campanhas, como também discutir as oportunidades de melhorias das lojas.

Um varejista da Rede Valor afirma: “Essas reuniões têm dado resultado, não só para efeito de venda, mas para redução das nossas perdas! Principalmente das nossas perdas. [...] contribuem demais para o crescimento da loja”. Outro varejista da mesma rede destaca:

Então nessa reunião a gente conversa entre a gente e tem muita coisa que a gente aprende com os casos que aconteceram em outras lojas, tantos os casos que são interessantes para aplicarmos na nossa loja, mas também casos que não são interessantes, para a gente não deixar que aconteça na nossa loja.

As interações entre varejistas da mesma rede e especialistas em compras e em marketing permitem aos representantes das lojas desenvolverem suas habilidades gerenciais, como também o ponto de vendas. Desta forma, verifica-se abordagem gerencial em que vários varejistas compartilham conhecimento e experiências. Um varejista da rede Valor relatou que além das reuniões, a rede contratou uma consultoria para ajudar as lojas a analisar os resultados mensais.

Kalwani e Narayandas (1995); Talluri e Narasimhan (2004); Weitz e Bradford (1999) defendem que a transição para um relacionamento colaborativo demanda a redução do número de fornecedores. Verifica-se que as lojas varejistas pertencentes à Rede Valor diminuíram o número de fornecedores e estão direcionando seus esforços para uma abordagem relacional. Além disso, constatam-se que os conflitos funcionais acontecem com frequência nas reuniões entre as lojas varejistas. Segundo Morgan e Hunt (1994), estes conflitos ocorrem quando são resolvidos amigavelmente, ou seja, quando os parceiros podem discuti-los abertamente porque não sentem receio de ações negativas por parte dos próprios parceiros (MORGAN e HUNT, 1994). Desta forma, a cooperação e comunicação entre as lojas varejistas pesquisadas da Rede Valor resultam no aumento do conflito funcional como um resultado do aumento da confiança.

A Rede Biz também não cobra mensalidade do varejista, possui uma central de compras para efetuar as compras das lojas associadas, desenvolve e imprime os tabloides. O executivo entrevistado do atacado mencionou que a Rede Biz fornece um projeto para padronizar a loja, uniformes aos funcionários, treinamentos aos supermercados, como também desenvolve campanhas de vendas para atrair os consumidores. Estes serviços são financiados pelos fornecedores industriais e pelas próprias lojas varejistas associadas.

Um varejista que se desvinculou desta rede interempresarial mencionou que o que o motivava a pertencer à rede era a marca desta, mas percebia que o atacadista usava a quantidade de lojas associadas para negociar com os fornecedores e não repassava os benefícios para as lojas.

Duas lojas varejistas que já pertenceram à rede Biz e não pertencem a nenhuma rede supermercadista, precisam negociar constantemente com seus fornecedores a participação destes nos tabloides, participando quem oferece menor preço e investimentos para expor seus produtos no jornal interno da empresa. Assim, as decisões de ofertas da loja dependem das negociações dos varejistas de captar incentivos dos fornecedores e não de quais produtos podem ser mais atrativos ao consumidor.

O varejista que se desvinculou da rede Biz e se associou a outra rede interempresarial também possui como benefício uma central de compras. Este varejista paga uma mensalidade para pertencer à rede e esta desenvolve, imprime e distribui os tabloides da loja. Esta rede realiza reuniões semanais com todos os nove associados, na qual discutem as compras que serão feitas em conjunto, as ofertas que serão divulgadas e parcerias com fornecedores. Percebe-se que os varejistas pertencentes a esta rede não possuem qualificação ou formação gerencial. As negociações com os atacadistas são por meio de cotações e quando negociam diretamente com os fornecedores industriais, priorizam aqueles que oferecem maiores investimentos. Os fornecedores industriais fornecem os benefícios, mas determinam a quantidade mínima a ser comprada, os produtos que serão expostos e divulgados nos tabloides das lojas.

Verifica-se um discurso comum entre os três varejistas pesquisados que se desvincularam da Rede Biz ao dizerem: “eles vão olhar o lado deles”, referindo-se aos atacadistas que, na visão das lojas varejistas, apenas preocupam-se com seus interesses próprios. A relação entre os agentes era e ainda continua transacional. Tanto varejistas quanto atacadista não estavam comprometidos com a parceria. Além disso, as lojas varejistas pesquisadas não confiam nos atacadistas de forma geral. Percebe-se que este tipo de relacionamento transacional está relacionado à abordagem gerencial dos varejistas, visto que aquele que saiu da rede Biz e se

associou a outra rede, continuou com o mesmo comportamento de comprar com base no menor preço.

Os resultados mostram que todas as lojas varejistas pesquisadas assumem a premissa de comprar do fornecedor que oferecer o menor preço, como também consideram que o preço de venda é fator decisivo para atrair consumidores, confirmando Rossetti e Choi (2005) e Corsten e Kumar (2005). Desta forma, ao priorizarem a estratégia de preços baixos, restringem investimentos próprios e aqueles negociados com os fornecedores para ofertar produtos e divulgá-los nos tabloides promocionais à comunidade local. A maioria das lojas varejistas pesquisadas prioriza o prazo de entrega ao preço somente em situações em que há ruptura de estoque. Um gerente de *trade marketing* do atacado ressalta:

São clientes que ainda tem um paradigma muito grande de ‘sou um comprador’, ‘eu não me preocupo com a minha venda, eu me preocupo em comprar bem’. Ele não está preocupado em ter a loja limpa, etc. Quando a loja entra na rede, ela recebe um projeto não só de fachada como de *layout* interno e planograma: ninguém usa, porque estão preocupadas em comprar o arroz, o feijão, etc. Então eu acho que esse é um movimento que é educacional.

Todos os varejistas pesquisados foram unânimes em enfatizar como diferencial de suas lojas ‘chamar o cliente pelo nome’ e ou ‘conversar com ele’. Um varejista relata: “[...] eu acho que a diferença das lojas pequenas para as grandes redes ainda é estar ali no corpo a corpo com o cliente”. Além disso, algumas destacaram como diferencial as entregas domiciliares, troca de cheques para o cliente e ou levar as compras até o carro do cliente. Apenas dois varejistas informaram que possuem uma caixa para coletar reclamações e sugestões dos clientes. O único varejista que foi além desta percepção de bom atendimento, menciona:

Ao entrar na loja buscamos oferecer um atendimento especial, oferecer todos os produtos que o cliente busca, boa aparência e com higiene adequada. [...] Estamos com planos de criar um cartão de fidelidade, fornecendo pontos que podem ser trocados por produtos que estarão disponíveis.

Um outro varejo destaca que “hoje a empresa que não se modernizar e não dar condições aos seus clientes a tendência é falir”, porém realiza suas compras com base na cotação, não desenvolve relacionamentos de parceria com os fornecedores e enfatiza como diferencial de atendimento da sua loja levar o carrinho de compras no carro para o cliente.

Assim, percebe-se uma visão limitada por parte das lojas varejistas do que os consumidores de baixa renda valorizam. Além de funcionários atenciosos que oferecem contato pessoal, as lojas devem se preocupar com a organização, iluminação, profundidade de produtos com variedades e volumes adequados às lojas (BARKI e PARENTE, 2010), como também empacotadores (BARKI, BOTELHO, PARENTE, 2013), transmitindo uma imagem de um ambiente de loja agradável aos seus consumidores. Muitas vezes o foco excessivo no fator preço faz com que as lojas varejistas não percebam a necessidade de melhorar os atributos emocionais para melhor atender aos clientes.

A maioria das lojas varejistas pesquisadas compartilha informações de vendas com os atacadistas quando estes solicitam, porém poucas discutem suas metas de vendas com eles. Um varejista destaca: “Cada fornecedor possui a meta da sua empresa, eles chegam com a meta e previsão deles para mim, eles nunca procuraram a respeito da minha”. As lojas varejistas da Rede Valor pesquisadas compartilham informações de resultados, ou seja, se atingiram ou não as metas estabelecidas, a eficácia das campanhas promocionais com o atacado e com outras lojas varejistas da mesma rede.

Percebe-se que as lojas que não desenvolvem um relacionamento com o atacado tendem a ter mais problemas com ruptura no ponto de vendas porque muitas vezes a compra baseada no menor preço gera uma entrega fracionada. Para Pigatto, Santini e Souza (2012) e Melo e

Alcântara (2015), a integração ente os elos atacado e varejo é necessária para a melhoria da eficiência operacional.

Melo e Alcântara (2012) constataram que quando o atacadista desenvolve um plano de negócios com a indústria fornecedora, os parceiros analisam em conjunto oportunidades de alavancar vendas e melhorar a distribuição de produtos. O atacadista é especialista no atendimento a pequeno varejista, enquanto que a indústria é especialista no produto e no consumidor final. Assim, o plano de negócios é estabelecido após muitas discussões internas e externas às empresas (MELO e ALCÂNTARA, 2012).

Desta forma, as lojas varejistas atendidas pelo atacadista, principalmente as pertencentes às redes interempresariais, receberão os benefícios do atacadista de acordo com a estratégia estabelecida pela indústria fornecedora e pelo atacadista no plano de negócios. Assim, o varejista, muitas vezes não detentor de ferramentas de gestão, recebe um direcionamento estratégico de empresas detentoras de experiência de mercado e de conhecimento. Percebe-se que as lojas varejistas pesquisadas obtêm melhores resultados com a execução desse direcionamento estratégico quando conseguem melhorar a confiança e a comunicação entre as empresas.

5. Considerações.

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar os desafios que influenciam o relacionamento colaborativo entre pequenos supermercados e seus fornecedores atacadistas. Os principais desafios identificados nesta pesquisa foram as necessidades da melhoria da confiança e da comunicação entre as lojas varejistas e atacadistas, como também a necessidade da melhoria da abordagem gerencial das lojas varejistas.

Os resultados sugerem que a abordagem gerencial das lojas varejistas ainda é uma das principais barreiras para fazer transição com sucesso e sustentar relações colaborativas entre comprador-fornecedor, pois todas as lojas varejistas pesquisadas ainda tomam decisões de curto prazo e baseadas no fator preço.

A confiança é um determinante importante de satisfação com o relacionamento e desempenho em ambos os relacionamentos colaborativo e transacional entre as empresas pesquisadas. Desta forma, sempre que possível, os gestores devem investir e valorizar as iniciativas que melhorem a confiança, tanto em uma relação de colaboração quanto na transacional.

Além disso, os executivos devem focar seus esforços na melhoria da comunicação com seus parceiros na cadeia de suprimentos com o objetivo de melhorar o desempenho, não importando o tipo de relacionamento. Poucas lojas varejistas reúnem-se com periodicidade com fornecedores atacadistas para discutir resultados e oportunidades de melhorias da loja. Nos relacionamentos em que a comunicação entre os parceiros pesquisados já é desenvolvida, os conflitos funcionais são vistos de forma positiva porque previnem estagnação, estimulam interesse e curiosidade e fornecem uma mediação pela qual os problemas podem ser discutidos e as soluções identificadas. Assim, pode haver uma oportunidade para a transição do relacionamento para um nível mais colaborativo.

Verifica-se que nos relacionamentos mais colaborativos entre as empresas pesquisadas, há mais compromisso, mais confiança, mais recursos dedicados, mais compartilhamento de recompensas e custos, melhor comunicação e compartilhamento de informação. Quando um relacionamento transacional utiliza atividades colaborativas como planejamento conjunto, tomada de decisões conjuntas, os varejistas percebem que os relacionamentos oferecem maior valor e, então, ficam mais satisfeitos com os resultados destes relacionamentos.

Portanto, no relacionamento entre as lojas varejistas pesquisadas e seus fornecedores atacadistas podem existir vários tipos de relações em que comprador e vendedor têm diferentes níveis de conforto e buscam diferentes níveis de colaboração. Para o sucesso da parceria, os

executivos devem investir na melhoria da confiança e da comunicação no relacionamento, como também na abordagem gerencial.

Vale, ainda, ressaltar que as conclusões derivadas nesta pesquisa têm implicações práticas significativas, pois ao refletir os diferentes aspectos do que é preciso para criar e sustentar uma relação comprador-fornecedor mais colaborativa, as empresas podem reinventar suas cadeias produtivas de uma forma que maximizem a oportunidade de alcançar vantagem competitiva sustentável.

Apesar dos desafios que influenciam o relacionamento colaborativo entre supermercados e seus fornecedores atacadistas identificados nesta pesquisa poderem refletir a realidade de outras empresas, o estudo é limitado a uma cadeia de suprimentos específica e a abrangência de qualquer conceito ou experiência citada deve ser estudada de forma mais ampla. Além disso, a amostra desta pesquisa pode ser considerada limitada, pois foi pesquisado apenas o setor merceário. Trabalhos futuros em relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos poderiam ser realizados, abrangendo um estudo: quantitativo que permita validar os desafios que influenciam o relacionamento colaborativo identificados nesta pesquisa; envolva não somente redes supermercadistas interempresárias com a atuação do atacadista distribuidor; em outros setores industriais para fins de análises comparativas e abranja grandes redes de supermercados, ou um número maior de cadeias de suprimentos, ou outros elos da cadeia de suprimentos.

As autoras agradecem à FAPEMIG pelo apoio financeiro do projeto realizado no período de Agosto 2013 a Julho 2015.

REFERÊNCIAS.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n.6, 2013.

BARKI, E; PARENTE, J. Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. *Greener Management International*, May, n.56, p. 11-23, 2010.

BARRATT, M. Positioning the role of collaborative planning in grocery supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, v. 14, n. 2, p. 53-66, 2003.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Manual prático. Vozes: Petrópolis. 2002.

CORSTEN, D.; KUMAR, N. Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 3, p. 80-94, 2005.

COX, A. Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 5, p. 410-420, 2004.

DAUGHERTY, P. J.; RICHEY, R. G.; ROATH, A. S.; MIN, S.; CHEN, H., ARNDT, A. D.; GENCHEV, S. E. Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons*, v. 49, n. 1, p. 61-70, 2006.

FRANKEL, R.; GOLDSBY, T. J.; WHIPPLE, J. M. Grocery industry collaboration in the wake of ECR. *The International Journal of Logistics Management*, v. 13, n. 1, 1–16, 2002.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1–19, 1994.

HINGLEY, M. K. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, v.34, n. 8, p. 848–858, 2005.

KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-Term Manufacturer–Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, v. 59, n. 1, p. 1–15, 1995.

KING, N. Template analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Ed.) *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: a Practical Guide*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 118-134.

MACBETH, D. K. Managing a portfolio of supplier relationships. In: DAY, M. *Gower Handbook of Purchasing Management*. Aldershot: Gower Publishing, p. 51–62, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. Power priorities in buyer–seller relationships: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 42, p. 1245-1254, 2013.

MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. Power priorities: A buyer–seller comparison of areas of influence. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v.17, n. 1, p. 32–41, 2011.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C. Proposição de um modelo para a gestão da demanda: um estudo entre os elos atacadista e fornecedores de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, v.19, n.4, 2012.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C. Um modelo da maturidade da gestão da demanda: Um estudo multicaso na cadeia de suprimento de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, v.22, n. 1, p. 53-66, 2015.

MORGAM, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, v. 58, 3, p. 20-38, 1994.

OLORUNNIWO, F.; HARTFIELD, T. Strategic partnering when the supply base is limited: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, v. 101, n. 1, p. 47–52, 2001.

PARKER, D.; HARTLEY, K. The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 3, n. 2, p. 115–125, 1997.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A.; SOUZA, J. F. de. Relacionamento Comercial em Canais de Distribuição: análise segundo os pequenos supermercados de bairro. *Revista de Negócios*, v.16, n.4, p.107-126, 2012.

RAMSAY, J. The case against purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 32, n. 4, p. 13–20, 1996.

RANKING ABAD / NIELSEN 2015. 211,8 bilhões de reais. **Revista Distribuição**, v.268, n. 23, maio 2015.

ROSSETTI, C.; CHOI, T. Y. On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 46–60, 2005.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. *Harvard Business Review*, p. 1-6, 2012.

SOONHONG, M.; MENTZER, J. T. The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n. 30, v. 9, p. 765–787, 2000.

SPEKMAN, R. E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 1, p. 10–19, 2006.

SPEKMAN, R.; KAMAUFF, J.; SPEAR, J. Towards more effective sourcing and supplier management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, v.5, n. 2, p. 103–116, 1999.

SPEKMAN, R.; SPEAR, J.; KAMAUFF, J. Supply chain competence: Learning as a key component. *Supply Chain Management*, v. 7, n. 1, p. 41– 55, 2002.

SUPERHIPER. *Loja de vizinhança: conheça os desafios do curinga do autosserviço*. *Abras Brasil*, v. 41, n. 468, Junho 2015.

TALLURI, S.; NARASIMHAN, R. A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research*, v. 154, n. 1, 236–250, 2004.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v.56, n. 4, p. 1–17, 1992.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Management Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 27, v. 2, p. 241–254, 1999.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, n. 36, v. 3, p. 21–28, 2000.

WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.; NYAGA, G. N. A buyer’s perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 507–518, 2010.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.