

OS BENEFÍCIOS EXISTENTES NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS E SEUS FORNECEDORES

JOSÉ RIBAMAR TOMAZ DA SILVA FILHO

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA (FANAP)

josetomazfilho@bol.com.br

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ (UNIFESSPA)

rosangelasarmento13@bol.com.br

NORBERTO FERREIRA ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ (UNIFESSPA)

norbertrocha@hotmail.com

Introdução

As transformações pelas quais a sociedade vem passando, principalmente, nas últimas duas décadas, em razão do impacto da chamada nova economia da informação, têm estabelecido um cenário extremamente competitivo, em que todas as organizações, privadas ou não, grandes ou pequenas, têm de enfrentar (JUNIOR et al, 2009). Nessas transformações podemos citar a gestão das relações interorganizacionais que cada vez mais vem sendo discutidas em redes de empresas, joint ventures, associações e alianças.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Esta pesquisa tem como objetivo verificar quais são os benefícios existentes na gestão de relacionamentos entre pequenos estabelecimentos supermercadistas e seus fornecedores.

Fundamentação Teórica

As relações existentes dentro de uma cadeia de suprimentos tornaram-se alvo de estudos, devido a uma grande concentração de empresas em se unirem para continuarem competitivas e assim, sobreviverem em mercados cada vez mais globalizados (VAN DE VEN, 1976; GUNASEKARAN; NGAI, 2009; JUNIOR et al, 2009).

Metodologia

Esta pesquisa pode ser considerada exploratória, de caráter descritivo. Esta foi realizada por meio de entrevistas e de um questionário estruturado com 30 pequenos supermercados no Município de São Caetano do Sul. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas e escala tipo likert de cinco pontos, como também questões dicotomizadas. A elaboração do instrumento de pesquisa foi realizada, com base na literatura.

Análise dos Resultados

Verificou-se, conforme os questionamentos utilizados na base teórica deste estudo, que os fornecedores fazem suas entregas na data prometida, e esta ação caracterizam-se em benefícios na gestão de relacionamentos entre os pequenos supermercados, podendo ainda viabilizar vantagens competitivas frente a sua concorrência.

Conclusão

Verificou-se, conforme os questionamentos utilizados na base teórica deste estudo, que os fornecedores fazem suas entregas na data prometida, e esta ação caracterizam-se em benefícios na gestão de relacionamentos entre os pequenos supermercados, podendo ainda viabilizar vantagens competitivas frente a sua concorrência.

Referências Bibliográficas

- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. RAC, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.
- GARNER, J. T; COOPER, M. C; PAGH, J. D. Building good business relationships – more than just partnering or strategic alliances? International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.(Bradford), v. 23, n.6, p. 14-26, 1999.

OS BENEFÍCIOS EXISTENTES NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS E SEUS FORNECEDORES

RESUMO:

Este artigo teve como objetivo verificar quais são os benefícios existentes na gestão de relacionamentos entre pequenos estabelecimentos supermercadistas e seus fornecedores. Os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo ocorreram por meio de uma pesquisa exploratória, de caráter descritivo. Como método de coleta de dados, utilizou-se de entrevistas junto aos proprietários e gestores das empresas por meio de um questionário estruturado com escala *Likert* de cinco pontos, com questões levantadas de acordo com a base teórica. Como resultado, a pesquisa identificou que os fornecedores fazem suas entregas na data prometida. Assim, esta ação caracteriza-se em benefícios na gestão de relacionamentos entre os pequenos supermercados e seus fornecedores, podendo ainda viabilizar vantagens competitivas frente a sua concorrência.

Palavras-chave: Benefícios na gestão de relacionamentos. Redes Interorganizacionais. Estabelecimentos supermercadistas.

ABSTRACT:

This article aimed to determine what are the existing benefits in relationship management among small supermarket outlets and their suppliers. The methodological procedures adopted for this study occurred through an exploratory, descriptive character. Data collection method was used for interviews with owners and managers of companies through a structured questionnaire with Likert scale of five points, with issues raised in accordance with the theoretical basis. As a result, the survey identified that suppliers make their deliveries on the date promised. Thus, this action is characterized in benefits in relationship management among small supermarkets and their suppliers may enable competitive advantages over their competition.

Keywords: Benefits in Relationship Management. Interorganizational Networks. Supermarket.

1 INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais a sociedade vem passando, principalmente, nas últimas duas décadas, em razão do impacto da chamada nova economia da informação, têm estabelecido um cenário extremamente competitivo, em que todas as organizações, privadas ou não, grandes ou pequenas, têm de enfrentar (JUNIOR *et al.*, 2009). Nessas transformações podemos citar a gestão das relações interorganizacionais que cada vez mais vem sendo discutidas em redes de empresas, *joint ventures*, associações, alianças, dentre outros tipos de parcerias (OLIVEIRA; FILHO, 2011).

Nesse cenário, as interações que se desenvolvem redundam em relacionamentos cujo objetivo principal é a obtenção dos recursos necessários à sobrevivência nos ambientes de atuação das empresas (GALASKIEWICZ, 1979; POWELL, 1990; OLIVEIRA; FILHO, 2011); além disso, permitem sempre reduzir riscos e incertezas do ambiente, devido em grande parte aos recursos de que necessitam e sobre os quais não detêm controle ou de cuja disponibilidade não possuem previsibilidade (OLIVEIRA; FILHO, 2011).

Nesse contexto de incertezas ambientais as pequenas e médias empresas tornam-se as mais vulneráveis, haja vista que os fatores que dificultam a existência de benefícios nas práticas de gestão de relacionamentos entre essas empresas e seus fornecedores, são dos mais diversos, como: fornecedores de grande porte não se relacionam com pequenas empresas em virtude de não terem condições de compras em alta escala, as pequenas empresas tem dificuldades de implantação de novas tecnologias em virtude do alto custo, dentre outros (SILVA FILHO, 2013; SILVA FILHO; FRINA; GADSPAR, 2014; SILVA *et al.* 2014).

Autores como Oliver; Ebers (1998) e Gaspar *et al.* (2014) têm discutido na literatura acadêmica a necessidade de estudos empíricos sobre práticas de gestão de relacionamentos, visto que, a literatura específica neste assunto ainda é inexpressiva em pequenas empresas. Portanto, a temática de gestão de relacionamentos entre empresas de pequeno porte e seus fornecedores é relevante em função da complexidade inerente ao fenômeno. Para entender e avaliar os resultados dos relacionamentos foi necessário compreender o que as empresas têm de expectativas em relação aos seus fornecedores.

Assim, o que justifica esta pesquisa, é que o processo intenso de concorrência tem feito com que aspectos até então considerados como fontes de diferenciação, tais como qualidade e altos níveis de serviço, passassem a ser pré-requisitos para as organizações permanecerem no mercado. Por outro lado, outras oportunidades estão abertas para se estabelecer um diferencial competitivo, dentre elas, a logística e consequentemente a gestão de relacionamentos com seus fornecedores. Nesse feito, essa área tem ganhado importância no ambiente de negócios, tendo em vista que uma gestão eficaz do fluxo de mercadorias e informações nos canais de suprimentos e de distribuição pode levar as empresas a uma posição de destaque em sua gestão organizacional (MARTINS; MELO, 2012).

Dado o exposto, esta pesquisa tem como objetivo verificar quais são os benefícios existentes na gestão de relacionamentos entre pequenos estabelecimentos supermercadistas e seus fornecedores. Do ponto de vista prático, este estudo poderá trazer contribuições úteis às práticas de gestão de relacionamentos entre empresas de pequeno porte e seus fornecedores, bem como à gestão das próprias empresas atuantes no segmento supermercadista. Assim, a pesquisa aqui

apresentada foi oportuna para a melhor compreensão do assunto, de modo a evidenciar os benefícios existentes na gestão de relacionamentos orquestrados entre pequenos supermercadistas e seus fornecedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relacionamentos com Fornecedores/*Supplier Relationship Management* (SRM)

As relações existentes dentro de uma cadeia de suprimentos tornaram-se alvo de estudos, devido a uma grande concentração de empresas em se unirem para continuarem competitivas e assim, sobreviverem em mercados cada vez mais globalizados. A gestão da cadeia de suprimentos - (SCM), neste caso, surge como um fator fundamental para estabelecimento de níveis de serviços, de modo a proporcionar a estas empresas, relacionamentos interorganizacionais entre empresas, clientes e fornecedores. De acordo com Kaynak e Hartley (2008), o SCM está pautado nas práticas internas, que estão inseridas numa organização, e práticas externas, que ultrapassam as fronteiras organizacionais para integrar uma empresa com seus clientes e fornecedores (SRM). Então, é necessário que a cadeia gerencie da melhor forma possível seus recursos, sua logística, seus estoques e suas informações, que deveriam ser disponibilizados pelos sistemas em tempo real (VAN DE VEN, 1976; GUNASEKARAN; NGAI, 2009; JUNIOR *et al*, 2009).

Portanto, observar-se que o escopo do gerenciamento da cadeia de suprimentos, envolve não só uma relação entre empresa e consumidor final, mas também toda a cadeia produtiva, que compreende fornecedores, empresas e clientes. Desse modo, podemos observar ainda, que estas relações não estão restritas à apenas a um componente da cadeia, mas sim, a todos os atores envolvidos no fluxo e nas conexões de negócios. No entendimento de Maranhão (2006), um dos processos chave do SRM - *Supplier Relationship Management*/Relacionamentos com Fornecedores é, justamente, o de gerenciar o relacionamento com fornecedores, para se ter flexibilidade a fim de atender o mercado no tempo previsto e de acordo com sua demanda.

Christopher (2007) assevera que o gerenciamento da cadeia de suprimentos também se refere à vinculação e coordenação de todos os processos existentes nos relacionamentos com seus fornecedores, empresas e clientes. Ou seja, para o autor, esses processos relacionam-se a todas as atividades de troca de produtos ou serviços e também a troca de informações entre as organizações membros de uma mesma cadeia. Essa integração pode proporcionar também benefícios, uma vez que trabalhar junto com seus fornecedores torna-se uma vantagem para as empresas (VAN DE VEN, 1976; 1989; ELLRAM; HENDRICK, 1995; CÂNDIDO, 2001; PARQUE; RIBIERE; SCHULTE, 2004; MARCON; MOINET, 2000 *apud* BALESTRIN 2005).

Ainda segundo Christopher (2007), por meio desta integração entre todos os envolvidos nas relações interorganizacionais, é possível que se desenvolva inúmeras vantagens competitivas para todos os membros da cadeia, criando e oportunizando diversos benefícios na gestão de relacionamentos para todas as partes envolvidas neste processo. Essas vantagens podem ser exemplificadas como: redução de estoques por meio do compartilhamento de informações sobre demanda; vantagem competitiva em relação à preferência dos clientes; preços reduzidos de produtos e serviços, entre muitas outras vantagens. Fundamentalmente, o SRM, baseia-se em três princípios básicos: o compartilhamento de informações, a integração e as parcerias

estabelecidas (LEENDERS; FEARON, 1993; MORGAN 1996; LAMBERT *et al*, 1996; CHRISTOPHER 2007; SUPERHIPER, 2012).

Nesse novo contexto de criar novos meios de gestão, as empresas devem explorar mais essa modalidade de se fazer negócios, ou seja, estabelecendo relações interempresariais com fornecedores em geral, estendendo essas relações atípicas de compra e venda, para a formalização de um planejamento estratégico que envolva a integração de todas as atividades ao longo da cadeia, com a ideia de se obter benefícios por meio da colaboração, cooperação e ainda por meio do compartilhamento de interesses (MORGAN, 1996; NADVI, 1999; CÂNDIDO, 2001; HOFFMANN, 2002).

Assim, Cândido (2001) também afirma que as relações entre varejistas e fornecedores necessitam de práticas de cooperação interorganizacionais como estratégia para sobrevivência e desenvolvimento das empresas como um fator gerador de competitividade local e de desenvolvimento regional.

2.2 Relacionamentos Interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais são, primeiramente, originados pela busca de eficiência, no qual podem ser observados como forma de negociação, ou seja, cada organização busca elevar ao máximo sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência (OLIVER, 1990; FRANCO, 2007; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; GASPAR *et al* 2014). Assim, pode ser considerado como relacionamento interorganizational as transações, os fluxos e conexões de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990; GASPAR *et al* 2014).

Autores como (WHETTEN; LEUNG, 1979; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; GASPAR *et al* 2014) avocam a atenção para o fato de que, uma organização pode constituir relações interorganizacionais devido ao seu valor instrumental, isto é, os autores consideram o grau com que uma dada conexão poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse cenário, a busca da eficiência ressalta a importância da aquisição de recursos para as organizações envolvidas, o que provoca racionalidade, à medida que essas empresas procuram maximizar seus ganhos na interação (WHETTEN; LEUNG, 1979; OLIVER, 1990).

Autores tais como: Van de Ven (1976), Perim; Filho, (2007) e Gaspar *et al* (2014), asseveram que quando duas ou mais organizações estão envolvidas num relacionamento, elas constituem um sistema social com os seguintes elementos: a) o comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais; b) os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros; c) um relacionamento interorganizational pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada dos seus membros.

Para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais também é necessário entender o que os motivam, os resultados que esses relacionamentos trazem para as organizações, como também compreender que benefícios existem ou que possam estimular e facilitar essas relações (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; GASPAR *et al* 2014). Tais fatores são representados por aspectos ambientais e organizacionais que estimulam ou inibem determinado relacionamento, ou seja, influenciam a sua formação e manutenção (OLIVER, 1990; CANDIDO; ABREU, 2004). Também podem ser ilustrados como aqueles que induzem a

formalização dos relacionamentos interorganizacionais, representando pré condições ou antecedentes para suas interações (GASPAR *et al* 2014).

No que tange a motivação dos relacionamentos interorganizacionais, o poder pode ser citado como motivador, em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir a uma organização exercer poder sobre outras organizações ou sobre seus recursos (OLIVER, 1990).

Verifica-se neste caso, que o poder, pode representa como um dos principais fatores motivacionais na influencia e/ou controle sobre as demais organizações que não demandam de recursos suficientes para uma eficiente gestão de relacionamento entre fornecedores, empresas e clientes parceiros de uma mesma cadeia produtiva. Observa-se ainda, que nos relacionamentos interorganizacionais, as organizações também tornarem-se mais estáveis em face as incertezas ambientais, que propositadamente, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

A concepção de confiança entre os atores é certamente um dos fatores mais citados na academia científica, e é considerada pré-requisito para a cooperação, colaboração como também pode ser um fator que obstrua a existência de benefícios nos relacionamentos interorganizacionais (HAKANSSON; KJELLBERG; LUNDGREN, 1992; HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001; MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Percebe-se então que a confiança é algo a ser construído em longo prazo (JARILLO; STEVENSON, 1991; PARK ; JUNGSON, 2001), pois os atributos básicos, como honestidade, disposição e eficácia, só podem ser compreendidas apenas ao longo do tempo (LAJARA; LILLO; SEMPERE, 2002).

Assim, os relacionamentos interorganizacionais sucedem das relações sociais que sobrevêm no comportamento econômico e nas instituições que o regulam (GRANOVETTER,1992). Nesta mesma linha de raciocínio, Burt (1992) argumenta que nas relações interempresariais, ou seja, fornecedores, empresas e clientes, pode-se afirmar que estas são consideradas redes sociais, uma vez que sua origem, ocorreu pela conexão entre diferentes segmentos desconectados, enfatizando os laços fracos, contribuindo para a existência de benefícios nestas relações, podendo este diferencial, tornar-se como fonte de capital social.

3 METODOLOGIA

A fim de cumprir o objetivo proposto, que é verificar quais são os benefícios existentes na gestão de relacionamentos entre pequenos estabelecimentos supermercadistas e seus fornecedores, esse trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória, de caráter descritivo. Esta foi realizada por meio de entrevistas e de um questionário estruturado junto aos responsáveis dos pequenos estabelecimentos supermercadistas.

3.1 Universo da Pesquisa

Para chegar à amostragem desta pesquisa foi realizado um levantamento de dados secundários que foi dividido em duas fases: primeiro foi realizado um levantando no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010) para identificar a quantidade de empresas no município de São Caetano do Sul-SP, sendo 61 mil empresas. Após esse levantamento de dados a segunda parte ocorreu por meio da lista das páginas amarelas com objetivo de filtrar os

segmentos das empresas encontradas no banco de dados do IBGE. Assim, foi identificado 92 empresas do segmento de supermercados.

Posteriormente foi contratado um pesquisador do Instituto de Pesquisa - INPES, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, para confirmar a existência das 92 empresas do segmento de supermercados com seus respectivos endereços, telefones e responsáveis para contatos e número de *check-outs* para identificar o porte de cada empresa. Para classificar o porte desses supermercados foi utilizado a classificação da ACNilesen (2004) empresa mundial de pesquisa em marketing que classifica o porte dos supermercados da seguinte forma: de 1 a 4 *check-outs* pequenos supermercados, de 05 a 09 *check-outs* médios supermercados, de 10 a 19 *check-outs* grandes supermercados e acima de 20 *check-outs* os hipermercados. Cabe salientar, que deste universo, foram excluídas as padarias, bares e quitandas existentes na cidade, por não ser foco deste estudo.

Conforme levantamento, a quantidade de pequenos supermercados identificados no município de São Caetano do Sul-SP foram 30 pequenos supermercados que possuem até dois *check-outs*, e que também representou a amostragem dessa pesquisa.

3.2 Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas e escala tipo *likert* de cinco pontos, como também questões dicotomizadas. Para análise descritiva utilizou-se ainda do aplicativo *software SPSS – Social Package for Social Sciences* para tabulação dos dados. A elaboração do instrumento de pesquisa foi realizada, com base na literatura conforme ilustrado no Quadro 1.

Teoria	Autores
Gestão de Relacionamentos	Van de Ven, (1976; 1989); Leenders e Fearon, (1993); Ellram e Hendrick, (1995); Morgan (1996); Lambert <i>et al</i> , (1996); Candido, (2001); Parque, Ribiere e Schulte (2004); Marcon e Moinet (2000) <i>apud</i> Balestrin (2005); Christopher (2007); Superhiper, (2012).
Relacionamentos Interorganizacionais	Oliver (1990); Jarillo; Stevenson, (1991); Franco, (2007); Castro; Bulgacov; Hoffmann, (2011); Gaspar <i>et al</i> (2014).

Quadro 1: Base teórica para elaboração do instrumento de pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2015).

Para sua aplicação, este instrumento foi disponibilizado aos gestores supermercadistas, para responderem com vistas a identificar o objetivo desta pesquisa. O mesmo ficou dividido em três partes: na primeira parte foi realizada a caracterização dos supermercados, na segunda parte a caracterização do perfil dos entrevistados e na terceira a identificação e/ou verificação da existência de benefícios ocorridos na gestão de relacionamentos entre os supermercadistas e seus fornecedores. Na caracterização dos supermercados buscou-se identificar, o tempo de funcionamento, se possui outras lojas, número de caixas registradoras (*check-outs*), número de funcionários e tipos de produtos (seções supermercadistas) mais comercializados. Com relação ao perfil dos entrevistados, identificou-se a idade, gênero e grau de escolaridade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Gestores e dos Supermercados

De acordo com o levantamento, na caracterização dos supermercados identificou-se que o número médio de caixas registradoras (*check-out*) são duas por estabelecimentos, número de funcionários em cada supermercado também são dois e seu tempo de funcionamento é em média de 16 anos de existência.

Com relação ao perfil dos entrevistados, a pesquisa revela que em média os gestores possuem 50,8 anos, sendo 23 a menor e 70 anos a maior idade encontrada. Quanto ao gênero, a pesquisa indica que 22 (73,3%) são do sexo masculino e 8 (26,7%) do sexo feminino.

Para ao grau de escolaridade, identificou-se que 05 (16,7%) dos entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto, 09 (30,0%) possuem o fundamental completo, 01 (3,3%) o ensino médio incompleto, 05 (16,7%) médio completo, 03 (10,0%) superior incompleto, 06 (20,0%) superior completo e apenas 01 o que representa 3,3% possui pós-graduação completa.

4.2 Benefícios existentes na gestão de relacionamento com fornecedores

O objetivo proposto nesta pesquisa foi verificar quais são os benefícios existentes na gestão de relacionamentos entre pequenos estabelecimentos supermercadistas e seus fornecedores. Para poder verificar quanto a existência destes benefícios, esta pesquisa tomou como base teórica os seguintes questionamentos, conforme ilustrados no Quadro 2:

Teoria	Autores
Os fornecedores entregam nas datas prometidas	Souza, (2004), Silva, (2006), Kotler e Armstrong (1995), Slack <i>et al.</i> (1997), Kanter, (1989), Gray e Wood (1991), Richardson (1972) ; Morvan (1991), Lambert; Cooper; Pagh (1996), Garner; Cooper; Pagh, (1999), Monczka <i>et al</i> (1998), Perona e Saccani (2002); Van de Ven, (1976); Leenders e Fearon, (1993); Ellram e Hendrick, (1995); Morgan (1996); Candido, (2001); Parque, Ribiere e Schulte (2004); Marcon e Moinet (2000) <i>apud</i> Balestrin (2005); Christopher (2007); Superhiper, (2012); Oliver (1990); Jarillo; Stevenson, (1991); Franco, (2007); Castro; Bulgacov e Hoffmann, (2011); Gaspar <i>et al</i> (2014).
Os fornecedores entregam seus produtos sem erros	
Realizam as entregas completa	
Confiança nos fornecedores	
Atendem a frequência de produtos devolvidos	
Realizam políticas de trocas	
Trabalham com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos em cada uma de suas seções supermercadista.	

Quadro 2: Teoria dos benefícios existentes nos relacionamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa (2015).

Conforme mencionado, por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, foi possível verificar todos os itens citados no Quadro 2, tais como: Os fornecedores fazem suas entregas na data prometida; 13,3% discordam entre totalmente e parcialmente, 33,3% nem discorda e nem

concorda e 53,4% concordam parcialmente e totalmente que as entregas são realizadas na data prometida. Percebe-se que esse resultado tem relação com os benefícios existentes na gestão de relacionamentos com seus fornecedores. Pois segundo Cândido (2001), Hoffmann (2002), realizar as entregas nas datas prometidas entre membros conectados de uma mesma cadeia, podem representar certos benefícios existentes nas relações interempresariais e viabilizar vantagens competitivas frente a sua concorrência.

Entregam seus produtos sem erros. 13,4% discordam totalmente e parcialmente, 26,6% nem discorda e nem concorda e 60,0% concorda parcialmente e totalmente que seus fornecedores entregam os produtos sem erros. Neste caso, observa-se que os entrevistados também avaliam de forma positiva seus fornecedores quanto a este item, ou seja, os fornecedores entregam seus produtos sem erros aos pequenos supermercadistas. Esse resultado também corrobora com os benefícios existentes nas relações com seus fornecedores. Conforme Christopher (2007); Superhiper, (2012), realizar a entrega de seus produtos sem erros e/ou avarias aos membros parceiros de uma cadeia, representa benefícios nas relações interorganizacionais e viabiliza outros tipos de relacionamentos entre empresas.

Para a afirmativa realizam as entregas completas. 16,6% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discordam e nem concordam e 66,7% concordam parcialmente e totalmente que as entregas feitas por seus fornecedores são completas. Isto é, podem existir benefícios em relacionamentos interorganizacionais onde as entregas de produtos realizam-se de maneira completa Oliveira (2011). Com esse resultado, observa-se também, outro fator que contribui para os benefícios existentes nos relacionamentos entre empresas de pequeno porte e seus fornecedores. Pois, uma vez que há o compromisso de se entregar produtos e/ou serviços de maneira completa entre empresas interrelacionadas em uma cadeia, também podem resultar em benefícios e consequentemente no estabelecimento de planos e ações conjuntas (OLIVEIRA; FILHO, 2011).

Confiança nos fornecedores. 10,0% discorda totalmente e parcialmente, também 10,0% nem discorda e nem concordam e 80,0% concordam parcialmente e totalmente que confiam em seus fornecedores. Percebe-se que neste item, o atributo confiança apresenta-se de maneira expressiva por parte dos gestores supermercadistas quando questionado sobre os benefícios existentes nos relacionamentos com seus fornecedores, em relação a confiança. A Cooperação, inovação e a confiança, são fatores essenciais que devem existir nas relações comerciais entre empresas, fornecedores e clientes, para poder também existir certos benefícios nessas relações (PARQUE, RIBIERE; SCHULTE, 2004; SUPERHIPER, 2012).

Atendem a frequência de produtos devolvidos. 33,3% discordam totalmente e parcialmente, 20,0% nem discorda e nem concorda e 46,6% concordam parcialmente e totalmente que seus fornecedores atendem a devolução de produtos com frequências. Analisando esses resultados, verifica-se aqui também que os fornecedores conseguem atender os pequenos supermercadistas quando solicitam a devolução de seus produtos por motivos e períodos ignorados. Nas relações comerciais, é evidente que os benefícios tornam a existir, mediante a troca de informações, compartilhamento de ideias, atendimento de devolução de pedidos e a colaboração na formalização de estratégias com a finalidade de fortalecer membros conectados em redes interorganizacionais (MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN 2005).

Realizam políticas de trocas. 26,7% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discordam e nem concordam, 56,7% concordam parcialmente e totalmente que seus fornecedores realizam políticas de trocas de produtos com pequenas empresas

supermercadistas. Diante deste fato, verifica-se que realizar troca de produtos com empresas de pequeno porte, constata-se a existência de benefícios nos relacionamentos com fornecedores, ainda que estes não pratiquem compras em grande escala (CHRISTOPHER, 2007; SUPERHIPER, 2012).

Trabalham com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos em cada uma de suas seções supermercadistas. 90,0% dos entrevistados afirmam que preferem trabalhar com este tipo de relacionamentos, ou seja, ter outros fornecedores para garantir o reabastecimento de seus produtos. Neste contexto, podemos observar que, trabalhar com outros fornecedores (indústria), distribuidor ou atacadista, é sinal de que a empresa tem relacionamentos ociosos com seus fornecedores. Todavia, os resultados também apontam para a existência de benefícios na gestão de relacionamentos, a partir de inúmeras possibilidades de fornecimento, uma vez que, existindo tais condições, preços, oportunidades, variedade de produtos e condições de pagamentos, representam grandes benefícios nas relações interorganizacionais entre membros de uma mesma cadeia (LANDEROS; MONCZKA, 1989; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1996; PERON; SACCANI, 2002).

5 CONCLUSÕES

A estratégia dos relacionamentos interorganizacionais tem demonstrado que a atuação de forma compartilhada representa grandes benefícios para empresas que atuam em redes. Compras conjuntas, troca de informações, compartilhamento de ideias, colaboração, são alguns dos fatores que podem gerar diversos benefícios a partir das relações interempresariais entre membros conectados em redes (MARCON; MOINET, 2000). Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo, verificar quais são os benefícios existentes na gestão de relacionamentos entre pequenos estabelecimentos supermercadistas e seus fornecedores.

Verificou-se, conforme os questionamentos utilizados na base teórica deste estudo, que os fornecedores fazem suas entregas na data prometida, e esta ação caracterizam-se em benefícios na gestão de relacionamentos entre os pequenos supermercados, podendo ainda viabilizar vantagens competitivas frente a sua concorrência.

Em relação ao questionamento quanto à entrega seus produtos sem erros aos pequenos supermercadistas, os resultados revelaram que os fornecedores realizam esta ação de maneira eficiente, corroborando com os benefícios existentes na gestão de relacionamento com seus fornecedores.

No quesito entregas completas, identificou-se também que os fornecedores conseguem realizar esta ação de maneira satisfatória. Ou seja, há o compromisso de se entregar produtos e/ou serviços de maneira completa entre empresas interrelacionadas, participantes em redes.

Quanto ao questionamento confiança nos fornecedores, os resultados revelaram que os pequenos supermercadistas confiam plenamente em seus fornecedores e esta ação aponta para a existência de benefícios nessas relações. Pois, a literatura também revela que, na existência de cooperação, inovação e a confiança nas relações empresariais, há a predominância de benefícios na gestão de relacionamentos com seus fornecedores.

Com relação ao item atendem a frequência de produtos devolvidos, verificou-se que os fornecedores conseguem atender os pequenos supermercadistas quando estes solicitam a

devolução de seus produtos por motivos e períodos ignorados, não revelados nesta pesquisa. Esses resultados confirmam que há benefícios na gestão de relacionamento com fornecedores, quando estes realizam troca de produtos ou mesmo de informações com a finalidade exclusiva de fortalecer todos os membros conectados em redes.

No questionamento realizam políticas de trocas, os resultados também revelaram que os fornecedores fazem políticas de trocas de produtos com pequenas empresas supermercadistas. Diante deste fato, verifica-se que realizar troca de produtos com empresas de pequeno porte, constata-se a existência de benefícios nos relacionamentos com seus fornecedores, ainda que estes não pratiquem compras em grande escala, conforme as afirmações de Christopher, (2007) e Superhiper (2012).

E por último no quesito trabalham com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos em cada uma de suas seções supermercadistas, os resultados revelaram que os pequenos supermercadistas preferem trabalhar com este tipo de relacionamentos, ou seja, ter outros fornecedores para garantir o reabastecimento de seus produtos. Mesmo com esses resultados, a literatura também revela que existem benefícios na gestão de relacionamento, a partir de inúmeras possibilidades de fornecimento, uma vez que, existindo tais condições, preços, oportunidades de negócios, variedade de produtos e condições de pagamentos, representam grandes benefícios nas relações interorganizacionais entre membros de uma mesma cadeia, conforme os apontamentos de Van de Ven, (1976); Landeros; Monczka,(1989); Leenders; Fearon, (1993); Ellram; Hendrick, (1995); Morgan, (1996) e Cândido, (2001).

Mediante estes fatos, conclui-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado na medida em que os resultados revelam para uma relação de troca de interesses entre ambas as partes, ou seja, entre pequenas empresas supermercadistas e seus fornecedores. Acredita-se também que os resultados desta pesquisa possam servir de base para futuras pesquisas em outras redes supermercadistas de pequeno porte ou mesmo estender sua dimensão em outras categorias de negócios.

Esta pesquisa teve como limitações, o setor de supermercados no Município de São Caetano, pois assim como outras localidades, São Caetano tem os supermercados espalhados por toda a cidade, dificultando assim seu acesso. Além disso, pôde ser considerado também como limitações, o acesso aos dados secundários por órgãos competentes deste setor.

6 REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. **Quinto estatuto anual de marcas próprias**. São Paulo: Nielsen, 2004.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto dinâmico das redes interorganizacionais**. Tese 206 f (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BURT, R.S. **Structural holes: the structures of competition**. **Harvard University Press**, 1992.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. **Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná**. **RAC**, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento E manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras** . Tese 356 f. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-15, 2004.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ELLRAN, L. M.; HENDRICK, T. E.– Partnering characteristics: a dyadic perspective, **Journal of Business Logistic**, v.16, number 1, pp. 41-64, 1995.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11 n.3, p.149-176, 2007.

GALASKIEWICZ, J. The structure of community organizational networks. **Social Forces**, v. 57, n. 4, p. 1346-1364, 1979.

GASPAR, M. A. SILVA, R. S. FARINA, M. C. SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.7, n.1, 2014.

GARNER, J. T; COOPER, M. C; PAGH, J. D. Building good business relationships – more than just partnering or strategic alliances? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.(Bradford)**, v. 23, n.6, p. 14-26, 1999.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E.W.T. Modeling and analysis of build-to-order supply chains. **European Journal of Operational Research**, v. 195, p. 319-334, 2009.

GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In.: Nohria, N. ; Eccles, R.(eds). **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston, Mass: **Harvard Business School Press**, 1992.

GRAY, B; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, vol. 27, n. 2, p.205-222, 1991.

HAKANSSON, P., KJELLBERG, H., LUDGREN, A. Strategic alliances in global biotechnology. **International Business Review**, v.2 n.1, p. 65-82, 1992.

HOFFMANN, W. H., SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey. **Long Range Planning**, v.34 n.3,p. 357-381, 2001.

HOFFMANN, V.E. **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 España, 2002.

IBGE - INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Atividades Comerciais** 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em março/2015.

JARILLO, J. C., STEVENSON, H. Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.

JUNIOR, A. P. S.; SEGATTO, M.; FIOROTTO, J. A.; BERTON, S. I D. P. O e-SCM como Suplemento aos Modelos de Séries Temporais para Previsão da Demanda: um Estudo de Caso em uma Empresa de Bebidas Carbonatadas na Região Nordeste do Estado de São Paulo. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, São Paulo, 2009. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, pp.1-16, 2009.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The art of alliances, **Havard Business Review**, n. 72:v.4, p. 100-117, 1989.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Principios de marketing. Rio de Janeiro: **Prentice-Hall**, 1995.

LAJARA, B., LILLO, F., SEMPERE, V. Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances. **Human Systems Management**, v. 21, v. 3, p. 205-215, 2002.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J.D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**.v.8, n.1, p. 1-13, 1996.

LANDEROS, R.; MONCZKA, R. M.–Cooperative buyer/seller relationships and a firms competitive posture, **Journal of Purchasing and Materials Management**, Fall, pp. 9-18, 1989.

LEENDERS, M. R; FEARON, H. E. Purchasing and supply management.11th ed. Boston: **Journal of Management**, 1993.

MARTINS, R. MEÇP, N. Gestão de relacionamentos por meio da logística no setor farmacêutico brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 3, p. 3-19, P.1-17, 2012.

OLIVEIRA, F. P. FILHO, H. Z. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **REGE**, v. 18, n. 4, p. 659-674, 2011.

MARANHÃO, S. R. Relacionamento com fornecedores através de contratos. **Revista P& D engenharia de Produção** v. 07, nº 1, 2006.

MARCON, M.; MOINET, N. La stratégie-réseau. Paris: **Éditions Zéro Heure**, 2000.

MELLAT-PARAST, M., DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

MONCZKA, R. M.; *et al.* Success Factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences.(Atlanta)**, v.29, n.3, p. 553-577, 1998.

MORGAN, R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58, p. 20-38, July 1996.

MORVAN, Y. *Fondements de l'Economie Industrielle*. 2e. Edition, Paris, **Economica**, 1991.

NADVI, K. The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan. Brighton: **University of Sussex/Institute of Development Studies**, . Discussion Paper, v. 360, 1999.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 459-583, Fall 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

PERONA, M; SACCANI, N. Integration Techniques in customer-supplier relationship: A empirical research in the Italian industry of household appliances. **International Journal of Production Economics**, v. 89, p. 189-205, 2002.

PARK, S. H., JUNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v.12 n.1,p. 37-53, 2001.

PARQUE, H; RIBIERE, V; SCHULTE, W. D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Management**, v.8, n.3, p. 106-107, 2004.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: **The University of Chicago Press**, p. 361-389, 1991.

PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: EnANPAD, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , p.1-16, 2007.

RICHARDSON, G.B. The organization of Industry. **The Economic Journal**, 1972.

SILVA, C. D. F. **Análise da Gestão do Capital de Relacionamento: Um Estudo de Caso Exploratório na Fábrica de Motores de São Carlos**. Dissertação 154 f (Mestrado em

Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2006.

SILVA FILHO, J. R. **A gestão de relacionamento entre os supermercados de pequeno e médio porte e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul**. Dissertação 128 f (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS, 2013.

SILVA FILHO, J. R.; FARINA, M. C. GASPAR, M. A. Gestão de relacionamentos: um estudo das relações dos pequenos supermercados de bairro e seus fornecedores. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**. v. 5 n. 1. p.233-252, 2014.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. SIQUEIRA, J. L. Relacionamentos Interorganizacionais em Rede de Cooperação: um Estudo dos Fatores que Influenciam a Manutenção de uma Rede de Pequenas Farmácias. In: VIII – EGEPE- Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais...Goiânia**, 2014.

SOUZA, W. Ranking Abras 2004. **Revista SuperHiper**: São Paulo, ano 28, n. 320, p12-27, março/2015.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v.27 n. 309, maio de 2012. 218p.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: ed. Atlas, 1997.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, jun. 1979.

VAN DE VEN, A. H. Nothing is quite so practical as a good theory. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.486-489, 1989.

_____. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n.1, p. 24-36, 1976.