

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CLARA MÁRCIA RIBEIRO**

**A ESTRUTURA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS, AS  
OCORRÊNCIAS DE RUPTURA DE PRODUTOS E A AVALIAÇÃO DO  
RELACIONAMENTO DO FORNECEDOR NO VAREJO ALIMENTÍCIO**

**CURITIBA  
2010**

**CLARA MÁRCIA RIBEIRO**

**A ESTRUTURA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS, AS  
OCORRÊNCIAS DE RUPTURA DE PRODUTOS E A AVALIAÇÃO DO  
RELACIONAMENTO DO FORNECEDOR NO VAREJO ALIMENTÍCIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

**CURITIBA  
2010**

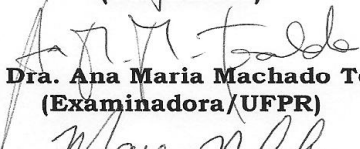
**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Clara Marcia Ribeiro**

**“A Estrutura Dos Relacionamentos Interorganizacionais, as Ocorrências de Ruptura de Produtos e a Avaliação do Relacionamento do Fornecedor no Varejo Alimentício”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado**  
**(Orientador)**

  
**Profª Dra. Ana Maria Machado Toaldo**  
**(Examinadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra**  
**(Examinador/FGV)**

**30 de agosto de 2010**

Ao meu pai, meu forte pilar...  
Aos meus irmãos Alessandra, Thiago e Pedro,  
uma corrente com elos fortes e unidos...  
A Solange, minha tia-mãe...  
Ao Xande, meu eterno namorado...

Dedico a vocês este estudo.  
Obrigada por todo amor, carinho, incentivo e por  
me acompanharem e me esperarem nessa  
jornada.

## AGRADECIMENTOS

**Pai e Xande**, obrigada por serem meu abrigo e minha fortaleza; por não medirem esforços para que pudesse vencer mais essa etapa; por terem sonhado e vivido intensamente este sonho comigo; e por me darem apoio e amor incondicionais. **Pai**, sua presença em minha vida sobrepõe o papel de um pai, você é um verdadeiro amigo e companheiro, meu pilar. **Xande**, obrigada por compartilhar esse sonho, compartilharemos muitos sonhos juntos, nossos sonhos.

Aos meus irmãos **Alessandra, Thiago e Pedro**, pelo carinho e incentivo, principalmente, por compreenderem a minha falta nestes últimos dois anos.

**Solange, Moura e Graça**, obrigada pelo amor e carinho, pelo apoio, pela compreensão, por acreditarem em mim e dividirem comigo este sonho.

À **minha família, família Torres e amigos (BH/CTB)**, por torcerem por mim, pelo constante companheirismo, amor e incentivo.

Ao **Hermínio**, por inspirar o interesse pelo tema em estudo, ao apresentar e me mostrar como é desafiante e intrigante a sua prática. Ainda por todo o apoio, conselhos e contatos para o desenvolvimento deste estudo.

A **Profa Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**, por alimentar o meu sonho pelo mestrado, pelos ensinamentos, conselhos e sugestões para a minha conduta acadêmica, antes mesmo de ingressar nessa trajetória.

Ao **Nurteg** e ao **grupo de pesquisa de Comportamento do Consumidor**, por proporcionarem trocas que transcendem as fronteiras acadêmicas.

Aos **Professores** do PPGADM/UFPR, por compartilharem as suas experiências e proporcionarem ensinamentos que certamente serão lembrados.

Ao **“Time”** (Elder, Jéssica, Romim, Rafa, André, Mary, Sheila, Álvaro, Sandrinha), pela caminhada conjunta nestes últimos dois anos. Foram momentos de alegrias, angústias, sonhos, restrições, inseguranças, incentivo que dividimos. Um período intenso de construção acadêmica e pessoal. Muito mais temos a compartilhar...

**Carol, Mayana, Eliane Mady, Eliane Francisco, Camila, Mayara e Neli**, obrigada pelo companheirismo e incentivo. Vocês fazem parte do (meu) “Time” também!

À **Eliane Francisco**, em especial, pelo companheirismo nos momentos mais angustiantes de coleta e análises. Você esteve comigo, me apoiando e compartilhando da sua experiência acadêmica. Aprendi muito com você!

Ao meu orientador, **Prof. Dr. Paulo Henrique Müller Prado**, por acreditar e incentivar o meu trabalho, por suas orientações e conselhos. Sem dúvida eu tive muita sorte em ser orientada por uma pessoa tão competente e profissional.

À banca de qualificação de projeto, **Prof. Dr. Sérgio Bulgacov** e **Prof. Dr. Ubiratã Tortato**, pelas contribuições e sugestões construtivas.

Aos **varejistas** e **fornecedores**, que me possibilitaram conhecer um pouco de sua realidade e a interpretar suas percepções práticas do tema deste estudo. Também à **Fernanda** (APRAS), **Poliana** (GS1 Brasil), **Graziela** (AGAS), **Cláudio** (ECR Brasil) e o **Ferreira** (APAS), pela acolhida, apoio e força durante o desenvolvimento do estudo.

Ao programa de bolsas da **CAPES /CNPQ**, pelo financiamento deste sonho.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e, conseqüentemente, deste desafio.

**Obrigada a todos!**

## RESUMO

O Relacionamento Interorganizacional é tema chave deste estudo, tendo em vista sua importância acadêmica e gerencial. Os relacionamentos interorganizacionais em estudo referem-se à díade empresas, fornecedoras e varejos alimentícios, os quais foram estudados sob a ótica de colaboradores e gestores de varejos alimentícios brasileiros. Neste contexto, teve-se como objetivo principal do estudo analisar a relação entre os tipos de relacionamentos, oriundos da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, com o Nível de Ocorrências da Ruptura de Produtos nas Gôndolas e a Avaliação do Relacionamento com os Fornecedores, feita pelas empresas de varejo alimentício. Para fundamentação do estudo, fez-se uma revisão teórica que contemplou: o contexto e natureza dos Relacionamentos Interorganizacionais; os Antecedentes dos Relacionamentos Interorganizacionais sob a perspectiva de Determinantes Situacionais e de Mercado; a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, oriundas da organização de alguns dos Aspectos Intervenientes em Aspectos Técnicos e Comportamentais; os Riscos que auferem vulnerabilidade para a Cadeia de Suprimentos e possivelmente aos Relacionamentos Interorganizacionais, tendo em foco as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gondolas; e, por fim, a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais abrangendo a Satisfação e o Valor Percebido. A partir daí, desenvolveu-se um Modelo Teórico propondo a sua verificação empírica. O estudo pode ser caracterizado como um estudo de abordagem quantitativa e caráter descritivo. Seu desenvolvimento contemplou duas fases: FASE 1 – Qualitativa-Exploratória e FASE 2 – Quantitativa-Descritiva. A FASE 1 – Qualitativa-Exploratória possibilitou uma explanação do tema, unidade de análise, objeto de estudo e variáveis que compõem o Modelo Teórico desenvolvido. Foram consultados 16 informantes-chave: 6 gestores varejistas, 6 gestores de empresas fornecedoras e 4 especialistas da área. A estratégia de pesquisa adotada foi História Oral Temática. Os dados foram coletados a partir de dados secundários e entrevistas semi-estruturadas com uso de roteiro de entrevistas, observação direta e diário do pesquisador. Adotou-se a Análise Temática e de Conteúdo para analisar os dados obtidos. Já a FASE 2 – Quantitativa-Discritiva teve como foco os objetivos propostos no estudo e a verificação empírica do Modelo Teórico sistematizado. Para o seu desenvolvimento, adotou-se como estratégia de pesquisa um *Survey* ou

Levantamento. Obteve-se uma amostra de 156 participantes. A coleta de dados ocorreu por questionário autoadministrado disponível em endereço eletrônico e por coleta pessoal (material impresso). Para as análises dos dados obtidos, foi utilizado o software estatístico SPSS, no qual foi realizada uma variedade de testes estatísticos paramétricos a fim de alcançar os objetivos propostos (Descritiva Univariada e Multivariada, Análise Fatorial Exploratória, Correlação de Pearson, Teste T, Teste de Ki-Quadrado, Análise de *Clusters* ou Agrupamentos, Análise de Variância – ANOVA One Way, Análise Discriminante). De modo geral, os resultados responderam o objetivo proposto, proporcionando entendimento de cada uma das variáveis que compõem o Modelo Teórico proposto. Foi possível ampliar a compreensão sobre a natureza, causas e consequências de Ocorrências de Ruptura de Produtos. Foram identificados 5 agrupamentos que correspondem a uma taxionomia do Relacionamento Interorganizacional, ao considerar as características da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional. Os Determinantes Situacionais e de Mercado foram visualizados como um ambiente ou contexto no qual são articulados os Relacionamentos Interorganizacionais, e somente a variável Importância do Suprimento pôde ser vista como influenciadora na modelagem da taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais. Não foi possível verificar uma influência da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais sob os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos alimentícios. Entretanto, notou-se que a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais influencia a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional. Por fim, pôde-se verificar que as variáveis que discriminam os grupos para a formação de uma taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais envolvem: Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador, Comprometimento e Comportamento Oportunista do Fornecedor. Estas são oriundas da Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais. Observa-se que as duas últimas são vistas como Aspectos Comportamentais, representando um achado inovador para a teoria de Relacionamento Interorganizacional no que tange a critérios-chave ou conectores-chave para a definição de uma taxionomia.



**PALAVRAS-CHAVES:** Relacionamento Interorganizacional, Determinantes Situacionais e de Mercado, Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, Ocorrências da Ruptura de Produtos nas Gôndolas e Avaliação do Relacionamento com os Fornecedores.

## ABSTRACT

Interorganizational relationships is the key them of this study, due to its academic and managerial importance. Interorganizational relationships in this study refer to those between food retailers and suppliers, studied from the perspective of workers and managers at various Brazilian food retailers. In this context, a principal objective of this study was to analyze correlations between the types of relationships, coming from the Structure of Interorganizational Relationships, with the Level of Occurrences of Stockout Retail and the Evaluation of a Relationship with Suppliers, made by the food retailing companies. To ground this study, a theoretical review was made that contemplated: the context and nature of Interorganizational Relationships; the Precursors of Interorganizational Relationships from the perspective of Situational Determinants and of the Market; the Structure of Interorganizational Relationships, coming from the organization of some of the Intervening Aspects in Technical and Behavioral Aspects; the Risks that lead to vulnerability in the Supply Chain and possibly the Interorganizational Relationships, focusing on the Occurrences of Stockout Retail; and finally, the Evaluation of Interorganizational Relationships in terms of Satisfaction and Perceived Value. From this, a Theoretical Model was developed that could be empirically assessed. The study could be characterized as a study with a quantitative approach and a descriptive character. Its development encompassed two phases: Phase 1, Qualitative-Exploratory; and Phase 2, Quantitative-Descriptive. Phase 1, Qualitative-Exploratory, gave an explanation of the theme, unit of analysis, unit of observation, and the variables that composed the Theoretical Model that was developed. Sixteen key informants were consulted, including six retail managers, six supply company managers, and four industry specialists. The research strategy adopted was Thematic Oral History. Data was collected from secondary sources and semi-structured interviews using an interview script, direct observation and researcher's log. Thematic Content Analysis was adopted to analyze the data obtained. Phase 2, Quantitative-Descriptive, focused on the objectives proposed in the study and empirically tested the selected Theoretical Model. A Survey was utilized to collect the data for Phase 2. The sample size consisted of 156 respondents. Data collection came through self-administered questionnaires available at a web site address and personal collection (printed material). A statistical software package, SPSS, was used to analyze the collected data, which allowed for the realization of a variety of parametric statistical tests in order to reach the proposed objectives (Univariate and Multivariate Descriptive, Exploratory Factorial Analysis, Pearson's Correlation, T-test, Pearson's Chi-squared test, Cluster and Grouping Analysis, Variance Analysis - One Way ANOVA, Discriminant Analysis). Overall, the results met the objectives, and resulted in a broader understanding of each of the variables that composed the proposed Theoretical Model. It was possible to expand the understanding about the nature, causes and consequences of the Occurance of Stockout Retail. Five groupings or clusters were identified that correspond to the taxonomy of Interorganizational Relationships. The Situational and Market Determinants were visualized as an environment or context in which the Interorganizational Relationships operated, only the variable "Supply Importance" could be seen as influential in the taxonomic model of Interorganizational Relationships. It was not possible to verify an influence from the Interorganizational Relationship taxonomy on the levels of Occurrences of Stockout Food Retail. However, it was noted that the Interorganizational Relationships

taxonomy influenced the evaluation of the Interorganizational Relationship. Finally, it was verified that the variables that define the groups into the formation of an Interorganizational Relationship taxonomy involve: Information Exchange, Operational Integration, Contractual Agreements, Cooperative Agreements, Specific Adaptations on the part of the Supplier and on the part of the Buyer, and Commitment and Opportunistic Behavior by the Supplier. These come from the Structure of Interorganizational Relationships. It was observed that the last two, seen as Behavioral Aspects, represent a novel discovery for the Interorganizational Relationship Theory with respect to key criteria or key connectors in the definition of taxonomy.

**Key Words:** Interorganizational Relationships, Situational and Market Determinants, Interorganizational Relationship Structure, Occurrences of Stockout Retail, Evaluation of Relationships with Suppliers.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1.1 – Estrutura da Dissertação.....	30
FIGURA 2.1 – O espectro de relacionamento .....	36
FIGURA 2.2 – Estrutura de um Relacionamento.....	42
FIGURA 2.3 – Modelo de influência dos Níveis de Conectividade das Operações nos Resultados do Relacionamento Interorganizacional. ....	43
FIGURA 2.4 – Classificação híbrida de riscos.....	66
FIGURA 2.5 – Estruturação das Relações de Risco de Suprimentos .....	67
FIGURA 2.6 – Causas das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas .....	71
FIGURA 2.7 – Modelo Teórico .....	75
FIGURA 3.1 – Categorização da População.....	90
FIGURA 4.1 – Período de atuação do respondente na empresa varejista.....	129
FIGURA 4.2 – Faixa etária dos respondentes.....	130
FIGURA 4.3 – Atuação Geográfica das empresas varejistas.....	134
FIGURA 4.4 – Atuação geográfica da empresas fornecedoras.....	137
FIGURA 4.5 – Mapa com Função Discriminante.....	237
FIGURA 5.1 – O espectro de relacionamento .....	245

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – Benefícios do varejo para fornecedores e compradores finais .....	56
QUADRO 2.2 – Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas .....	58
QUADRO 2.3 – Formatos de Varejo Alimentício .....	61
QUADRO 2.4 - Formatos de loja do Brasil recentes e com contextualização atual ..	63
QUADRO 3.1 – Relação dos estudos que fundamentaram as escalas das variáveis que compõem o Modelo Teórico .....	100
QUADRO 4.1 – Características das empresas pesquisadas.....	109
QUADRO 4.2- Causas das ocorrências de ruptura de produtos .....	125
QUADRO 4.3 - Número de pessoas da empresa fornecedora e da varejista que participam do relacionamento entre elas.....	140
QUADRO 4.4 – Indicadores adaptados da escala de Dinamismo do Mercado de Fornecimento proposta por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) .....	146
QUADRO 4.5 – Indicadores adaptados da escala de Disponibilidade de Alternativas de Fornecimento proposta por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) .....	148
QUADRO 4.6 – Indicadores adaptados da escala de Importância do Suprimento proposta por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e da Fase 1 deste estudo .....	149
QUADRO 4.7 – Indicadores adaptados da escala de Complexidade do Suprimento proposta por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e da Fase 1 deste estudo .....	151
QUADRO 4.8 – Indicadores adaptados da escala de Troca de Informações propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007).....	154
QUADRO 4.9 – Indicadores adaptados das escalas de Integração Operacional propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e Fase 1 deste estudo.....	156
QUADRO 4.10 – Indicadores adaptados da escala de Acordos Contratuais propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e Fase 1 deste estudo .....	159
QUADRO 4.11 – Indicadores adaptados das escalas de Acordos de Cooperação propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007).....	161
QUADRO 4.12 – Indicadores adaptados das escalas de Adaptações específicas por parte do varejista proposta por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999).....	164
QUADRO 4.13 – Indicadores adaptados das escalas de Adaptações específicas por parte do fornecedor propostas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) ...	166
QUADRO 4.14 – Indicadores adaptados das escalas de Confiança propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo .....	169
QUADRO 4.15 – Indicadores adaptados das escalas de Comprometimento propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo.....	171
QUADRO 4.16 – Indicadores adaptados das escalas de Dependência de Poder propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo.....	173

QUADRO 4.17 – Indicadores adaptados das escalas de Comportamento Oportunista propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 .....	176
QUADRO 4.18 – Indicadores adaptados da escala de Adaptações específicas por parte do varejista propostas por Jap e Ganesan (2000) e informações da FASE 1 deste estudo.....	179
QUADRO 4.19 – Indicadores adotados para mensurar o Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos .....	183
QUADRO 4.20 – Indicadores elaborados da escala de Causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios.....	186
QUADRO 4.21 – Indicadores adaptados das escalas de Satisfação dos Compradores com o Relacionamento propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e informações da Fase 1 deste estudo .....	191
QUADRO 4.22 – Indicadores adaptados das escalas de Valor Percebido com o Relacionamento propostas Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Ulaga e Eggert (2006), Souza (2007) e informações da Fase 1 deste estudo .....	194
QUADRO 5.1 – Descrição dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais....	244

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – Síntese dos resultados - 2008 .....	27
TABELA 4.1 – Progressão dos colaboradores no varejo alimentício comparando o tempo que atuam na empresa com o seu atual cargo* .....	129
TABELA 4.2 - Tempo no atual cargo dos respondentes <i>versus</i> sua importância hierárquica * .....	130
TABELA 4.3 - Faixa etária dos respondentes <i>versus</i> importância hierárquica dos cargos que ocupam* .....	131
TABELA 4.4 – Escolaridade dos respondentes <i>versus</i> a importância hierárquica do cargo que ocupam * .....	131
TABELA 4.5 – Envolvimento dos respondentes nas negociações da empresa varejista em que atuam com o fornecedor referenciado* .....	132
TABELA 4.6 – O envolvimento dos respondentes no relacionamento entre a empresa fornecedora e o varejista com a hierarquia dos cargos que os respondentes ocupam* .....	132
TABELA 4.7 – Porte da empresa varejista <i>versus</i> localização da matriz da empresa varejista* .....	134
TABELA 4.8 – Porte da empresa varejista <i>versus</i> atuação geográfica da empresa varejista* .....	135
TABELA 4.9 – Classificação de formatos de varejo associada ao tipo do negócio (mercadoria negociada) e por tipo de serviços prestados* .....	136
TABELA 4.10 – Porte da empresa do fornecedor <i>versus</i> atuação geográfica da empresa fornecedora* .....	138
TABELA 4.11 – Departamentos de produto a que pertencem os principais produtos ofertados aos varejistas pelas empresas fornecedoras referenciadas * .....	139
TABELA 4.12 – Tempo em que a empresa varejista e a fornecedora articulam negociações (se relacionam)* .....	140
TABELA 4.13 – Inspeção das estatísticas descritivas do bloco de variáveis Determinantes Situacionais e de Mercado .....	145
TABELA 4.14 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Troca de Informações .....	155
TABELA 4.15 – Análise Fatorial Exploratória: Troca de Informações .....	155
TABELA 4.16 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Integração Operacional .....	157
TABELA 4.17 – Análise Fatorial Exploratória: Integração Operacional .....	158
TABELA 4.18 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Acordos Contratuais .....	159
TABELA 4.19 – Análise Fatorial Exploratória: Acordos Contratuais – retirada do indicador Ac_Cont6_3_4 .....	160
TABELA 4.20 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Acordos de Cooperação .....	161
TABELA 4.21 – Análise Fatorial Exploratória: Acordos Cooperação – retirada do indicador Ac_Coop6_4_3 .....	163
TABELA 4.22 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Adaptações Específicas por parte do Varejista .....	164
TABELA 4.23 – Análise Fatorial Exploratória: Adaptações Específicas por parte do Varejista .....	165

TABELA 4.24 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Adaptações Específicas por parte do Fornecedor .....	167
TABELA 4.25 – Análise Fatorial Exploratória: Adaptações Específicas por parte do Fornecedor .....	168
TABELA 4.26 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Confiança .....	170
TABELA 4.27– Análise Fatorial Exploratória: Confiança .....	170
TABELA 4.28 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Comprometimento .....	172
TABELA 4.29 – Análise Fatorial Exploratória: Comprometimento – retirada do indicador Comp6_6_6 .....	172
TABELA 4.30 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Dependência de Poder .....	174
TABELA 4.31– Análise Fatorial Exploratória: Dependência de Poder – retirada do indicador Dep_pod6_7_4 .....	175
TABELA 4.32 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Comportamento Oportunista .....	177
TABELA 4.33 – Análise Fatorial Exploratória: Comportamento Oportunista .....	177
TABELA 4.34 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Nível de Conflito .....	179
TABELA 4.35 – Análise Fatorial Exploratória: Níveis de Conflito – retirada do indicador Niv_Conf6_9_3 .....	180
TABELA 4.36 – Inspeção das estatísticas descritivas do Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e dos dois principais itens ofertados pelos fornecedores citados .....	181
TABELA 4.37 – Inspeção das estatísticas descritivas para mensurar o Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos .....	184
TABELA 4.38 – Análise Fatorial Exploratória: O Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos .....	185
TABELA 4.39 – Inspeção estatística descritiva univariada e multivariada das causas de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas .....	187
TABELA 4.40 – Nomeação das dimensões da variável Causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios .....	189
TABELA 4.41 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Satisfação dos Compradores com o Relacionamento .....	192
TABELA 4.42 – Análise Fatorial Exploratória: Satisfação dos Compradores com o Relacionamento – retirada do indicador Sat_rel7_1_1_invertido .....	193
TABELA 4.43 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Valor Percebido com o Relacionamento .....	195
TABELA 4.44 – Análise Fatorial Exploratória: Valor Percebido com o Relacionamento – retirada do indicador Vlr_perc7_2_6_invertido .....	196
TABELA 4.45 – Perfis das variáveis para solução com 5 grupos oriundos dos procedimentos hierárquicos para agrupamentos .....	201
TABELA 4.46 – Perfis das variáveis para solução com 5 agrupamentos oriundos dos procedimentos não-hierárquicos para agrupamentos .....	202
TABELA 4.47 – Perfil descritivo e nomeação dos 5 grupos identificados a partir da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais .....	205
TABELA 4.48 – Perfil descritivo dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais sob a ótica dos Aspectos Comportamentais que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais .....	206



TABELA 4.49 – Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e os Determinantes Situacionais e de Mercado.....	220
TABELA 4.50 – Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas.....	223
TABELA 4.51 – Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas.....	224
TABELA 4.52 – Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	226
TABELA 4.53 – Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e a Satisfação com o Relacionamento Interorganizacional.....	229
TABELA 4.54 - Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e O Valor Percebido do Relacionamento Interorganizacional.....	230
TABELA 4.55 - Teste de Igualdade das Médias entre os Grupos.....	234
TABELA 4.56 - Resultado do teste M de Box.....	235
TABELA 4.57 - Eigenvalue.....	235
TABELA 4.58 – Matriz Estrutural.....	236
TABELA 4.59 – Coeficientes Canônicos da Função Discriminante.....	236
TABELA 5.1 – Resultados da Inspeção das Estatísticas Descritivas Univariadas e Multivariadas.....	242

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- Abras - Associação Brasileira de Supermercados  
Acats - Associação Supermercadista de Santa Catarina  
AFE - Análise Fatorial Exploratória  
Agas - Associação Supermercadista do Rio Grande do Sul  
Amis - Associação Supermercadista de Minas Gerais  
Apas - Associação Supermercadista de São Paulo  
Apras - Associação Supermercadista do Paraná  
Asbra - Associação de Supermercados de Brasília  
Ases - Associação Supermercadista de Sergipe  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
DC - Definições Constitutivas  
DO - Definições Operacionais  
ECR - Efficient Consumer Response  
ECR Brasil - Associação Efficient Consumer Response  
EDI - Electronic Data Interchange  
FIV - Fator de Inflação da Variância  
IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group  
KMO - Kayser-Meyer-Olkim  
PDV - Ponto de venda

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	19
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	19
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.3.1. Objetivo Geral.....	22
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	23
1.4.1. Justificativa Teórica .....	24
1.4.2. Justificativa Prática .....	26
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	29
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA .....	32
2.1. REVISÃO TEÓRICA .....	32
2.1.1. Relacionamentos Interorganizacionais .....	32
2.1.1.1. Antecedentes do Relacionamento Interorganizacional.....	38
2.1.1.2. Aspectos Intervenientes do Relacionamento Interorganizacional.....	40
2.1.1.3. Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais .....	51
2.1.2. O Varejo.....	54
2.1.2.1. Os formatos de varejo.....	57
2.1.2.1.1. Os formatos de loja para o varejo alimentício.....	61
2.1.3. Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos.....	64
2.1.3.1. Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios.....	68
2.2. MODELO TEÓRICO E RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	74
3. METODOLOGIA.....	78
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	78
3.1.1. Questões de Pesquisa.....	78
3.1.2. Apresentação e classificação das Variáveis .....	80
3.1.3. Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis do Modelo Proposto .....	81
3.1.3.1. Determinantes Situacionais ou de Mercado.....	81
3.1.3.2. Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais .....	83
3.1.3.3. Riscos para o Relacionamento Interorganizacional .....	85
3.1.3.4. Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais .....	87
3.2. DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	88
3.2.1. Tradição de Pesquisa .....	88
3.2.2. Natureza e Caráter da Pesquisa.....	89
3.2.3. Caracterização temporal do estudo .....	89
3.2.4. Nível de Análise, Unidade de Análise e Unidade de Observação.....	89
3.2.5. População .....	90
3.2.6. O Desenvolvimento do Estudo.....	92
3.2.7. Fase Qualitativa-Exploratória.....	92
3.2.7.1. Estratégia de Pesquisa .....	93
3.2.7.2. Coleta de Dados .....	93
3.2.7.3. Análise de dados .....	95
3.2.8. Fase Quantitativa-Descritiva.....	96
3.2.8.1. Estratégia de Pesquisa .....	97

3.2.8.2. Procedimento Amostral.....	97
3.2.8.3. Coleta de Dados .....	98
3.2.8.3.1. O instrumento de coleta de dados .....	98
3.2.8.3.2. Procedimentos da coleta de dados .....	103
3.2.8.4. Análise de dados .....	106
3.2.9. Critérios de qualidade .....	106
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	108
4.1. FASE 1 – QUALITATIVA-EXPLORATÓRIA.....	108
4.1.1. Caracterização dos informantes-chave.....	108
4.1.2. Determinantes Situacionais e de Mercado.....	111
4.1.3. Relacionamentos Interorganizacionais .....	113
4.1.4. Avaliação do Relacionamento Interorganizacional .....	121
4.1.5. Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas .....	123
4.2. FASE 2 – QUANTITATIVA DESCRITIVA .....	127
4.2.1. Caracterização da amostra: o perfil do respondente, do varejista e do fornecedor .....	127
4.2.1.1. Perfil dos respondentes .....	128
4.2.1.2. Perfil do varejo .....	133
4.2.1.3. Perfil do fornecedor.....	136
4.2.2. Inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas das variáveis que compõem o modelo teórico proposto .....	141
4.2.2.1. Determinantes Situacionais e de Mercado.....	144
4.2.2.1.1. Dinamismo do Mercado de Fornecimento .....	145
4.2.2.1.2. Disponibilidade de Alternativas de Fornecimento .....	147
4.2.2.1.3. Importância do Suprimento.....	149
4.2.2.1.4. Complexidade do Suprimento .....	151
4.2.2.2. Estrutura do Relacionamento Interorganizacional .....	152
4.2.2.2.1. Aspectos Técnicos do Relacionamento Interorganizacional.....	154
4.2.2.2.1.1. Troca de Informações .....	154
4.2.2.2.1.2. Integração Operacional.....	156
4.2.2.2.1.3. Acordos Contratuais .....	158
4.2.2.2.1.4. Acordos de Cooperação .....	160
4.2.2.2.1.5. Adaptações Específicas por parte do Varejista.....	163
4.2.2.2.1.6. Adaptações Específicas por parte do Fornecedor .....	166
4.2.2.2.2. Aspectos Comportamentais do Relacionamento Organizacional.....	168
4.2.2.2.2.1. Confiança.....	168
4.2.2.2.2.2. Comprometimento .....	171
4.2.2.2.2.3. Dependência de Poder .....	173
4.2.2.2.2.4. Comportamento Oportunista.....	175
4.2.2.2.2.5. Níveis de Conflito.....	178
4.2.2.3. Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios.....	180
4.2.2.3.1. O Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios: da loja de varejo, dos departamentos e categorias e de dois principais itens ofertados pelos fornecedores citados.....	181
4.2.2.3.2. O Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos .....	183
4.2.2.3.3. As causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas .....	185
4.2.2.4. Avaliação do Relacionamento Interorganizacional com o Fornecedor .....	190
4.2.2.4.1. Satisfação dos Compradores com o Relacionamento .....	191

4.2.2.4.2. Valor Percebido do Relacionamento .....	194
4.2.3. Taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais .....	196
4.2.3.1. Objetivos e Procedimentos para a Análise de Agrupamentos .....	197
4.2.3.2. Geração da Taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais .....	201
4.2.3.3. Descrição dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais .....	203
4.2.3.3.1. Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e suas características: A Estrutura dos relacionamentos Interorganizacionais.....	205
4.2.3.3.1.1. Relacionamento Colaborativo .....	207
4.2.3.3.1.2. Suprimento Contínuo .....	210
4.2.3.3.1.3. Relacionamento Cooperativo.....	212
4.2.3.3.1.4. Parceria Contratual .....	214
4.2.3.3.1.5. Compra e Venda Básica .....	217
4.2.4. Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e os Determinantes Situacionais e de Mercado .....	220
4.2.5. Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas.....	222
4.2.6. Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	226
4.2.7. Discriminação da Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais sob a taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais .....	232
5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	239
5.1. FASE 1 - Qualitativa-Exploratória.....	239
5.2. FASE 2 – Quantitativo-Descritiva.....	240
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	249
6.1. CONSIDERAÇÕES SOB OS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	249
6.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	251
6.3. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	256
6.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	258
6.5. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	260
REFERENCIAS.....	263
APÊNDICES.....	275

## 1. INTRODUÇÃO

Esta seção tem o papel introdutório ao apresentar os temas enlaçados para o desenvolvimento deste estudo e suas subseções demonstrarem o problema de pesquisa sistematizado a partir de lacunas teóricas, o objetivo geral e os específicos, que são referência para desenvolver um estudo alinhado com o problema de pesquisa sistematizado, as justificativas práticas e teóricas que enfatizam a relevância em desenvolver o estudo e, por fim, a descrição da estrutura do estudo.

### 1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Uma Cadeia de Suprimentos é responsável por englobar todas as atividades associadas à entrega de valor a fornecedores-clientes, desde esforços de obtenção de matéria-prima e produção de produtos - processamento e finais - até sua distribuição aos clientes organizacionais e consumidores finais (STERMAN, 1989; PADMANABHAN; WHANG, 1997; METTERS, 1997; CHOPRA; MEINDL, 2003; PIRES, 2004; LEE; GEARY; DISNEY; TOWIL, 2006). Tal responsabilidade, atrelada ao atual ambiente complexo, conturbado e dinâmico, enfatiza a importância de sua gestão, integração e coordenação a fim de minimizar os riscos a que a Cadeia de Suprimentos está vulnerável (SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008).

Um dos maiores desafios para os participantes de uma Cadeia de Suprimentos é atingir essa integração e coordenação, vista a complexidade dos fluxos que percorrem pela cadeia e riscos que podem trazer vulnerabilidade a ela. Destarte, a criação e o gerenciamento dos Relacionamentos Interorganizacionais têm sido considerados prioridades estratégicas para as empresas (HUTT; SPEH, 2002), uma vez que podem ser considerados vantagens competitivas duráveis (DAY, 2000) por: (1) possibilitarem a integração e coordenação de uma Cadeia de Suprimentos; (2) maior eficiência e eficácia; (3) maior entrega de valor total para os participantes da cadeia; (4) serem de difícil imitação, dentre outros. Tanto que algumas redes de varejo alimentício de pequeno e médio porte e empresas fornecedoras de mercearia básica buscam Relacionamentos Colaborativos como um caminho para obterem

conjuntamente vantagens competitivas e minimizarem os riscos à Cadeia de Suprimentos (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2006).

Assim, o estudo do Relacionamento Interorganizacional obteve significância para o ambiente acadêmico e empresarial. São variadas as correntes científicas que demonstram interesse em compreender a complexidade dos Relacionamentos Interorganizacionais: a Economia Industrial, o Marketing, a Sociologia Organizacional, a Teoria dos Jogos, a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia Populacional, a Teoria Institucional, a Teoria da Interdependência, entre outras (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006). Essas correntes denominam e discutem algumas peculiaridades dos Relacionamentos Interorganizacionais de forma e nomenclatura diferenciada: Relacionamentos Interorganizacionais, Relacionamentos Organizacionais ou Relacionamento B2B. Estes relacionamentos são comumente conhecidos como relacionamentos do tipo *buyer-seller*.

Segundo Oliver (1990, p. 241), os Relacionamentos Interorganizacionais são “transações relativamente contínuas, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações em seu ambiente”. Neste sentido, os contatos inter-relacionais articulados pelas organizações passam por uma triagem de seleção de quais organizações e interações são relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento (RING; VAN DE VEN, 1994). Eles não são iguais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; DAY, 2000; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007). Diferentes arranjos e composições entre as empresas podem caracterizar diferentes tipos de relacionamentos que extrapolam a relação simplista de fornecimento do tipo *buyer-seller* e vão desde díades (ACHROL; REVE; STEM, 1983) até redes de empresas em relacionamentos contendo formas de cooperação (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994), ou desde relações de fornecimento coercitivas até alianças estratégicas (WEBSTER, 1992).

Alguns estudiosos sugerem para uma gestão e melhor apreensão dos Relacionamentos Interorganizacionais a compreensão dos Antecedentes do Relacionamento Interorganizacional, da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e das Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais realizadas pelos compradores concomitantemente às possíveis relações e

influências que podem exercer entre eles. Para o primeiro, tem-se que representam o contexto onde desenvolvem os Relacionamentos Interorganizacionais, em que estes podem sofrer a influência de fatores de mercado e situacionais, que denotam riscos e dependência para a relação. A Estrutura do Relacionamento Interorganizacional é composta por Aspectos Intervenientes nos quais a configuração e comportamento caracterizam os relacionamentos, possibilitando identificar tipos de relacionamentos diferenciados. Por fim, as Avaliações do Relacionamento Interorganizacional correspondem às avaliações realizadas pelos compradores sob a relação que articulam com os fornecedores (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; PIGATTO, 2005; ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007; SOUZA, 2007).

No que se refere aos riscos que trazem vulnerabilidade para uma Cadeia de Suprimentos, o risco de ruptura de estoque em Cadeias de Suprimentos foi evidenciado neste estudo. Todavia têm-se em foco as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos. Estas ocorrências foram selecionadas por estarem mais próximas do partícipe, que proporciona a real rentabilidade para a Cadeia de Suprimentos – o consumidor final - e por poder ser considerada “a ponta do *ice-berg*” provindo do problema de ruptura de estoques. A Ruptura de Produtos nas Gôndolas é o termo utilizado pelos varejistas para denominar a falta de produtos nas prateleiras das lojas de autosserviços, lojas com um ou mais *check-outs*, ou seja, a ineficiência na reposição de produtos (LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; LOJAS..., 2005; RIBEIRO, 2008; ECR BRASIL, 2008; CARRAMENHA, 2010).

Após expor (1) a significância da integração e coordenação de uma Cadeia de Suprimentos, (2) o Relacionamento Interorganizacional como uma vantagem competitiva e alternativa que possibilite a integração e coordenação de uma Cadeia de Suprimentos e (3) as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos Varejos como um risco capaz de auferir vulnerabilidade a uma Cadeia de Suprimentos, foi proposto o desenvolvimento desta pesquisa, embasada no enlace dos temas apresentados. Deste modo, o estudo foi fundamentado nas relações articuladas pela díade empresas varejistas e empresas fornecedoras alimentícias e a repercussão das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas.



Ressalta-se que o estudo foi desenvolvido sobre a ótica dos Varejos Alimentícios sobre os relacionamentos articulados com os seus principais fornecedores.

## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

A fim de desenvolver uma proposta de pesquisa sobre a temática apresentada, sistematiza-se o seguinte problema de pesquisa:

**Qual a relação entre os tipos de relacionamentos, oriundos da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, com o Nível de Ocorrências da Ruptura de Produtos nas Gôndolas e a Avaliação do Relacionamento com os Fornecedores feita pelas empresas de varejo alimentício?**

## 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos deste estudo foram organizados em Objetivos Geral e Específico, de tal forma que os Objetivos Específicos auxiliem no desenvolvimento do Objetivo Geral.

### 1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a relação entre os tipos de relacionamentos, oriundos da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, com o Nível de Ocorrências da Ruptura de Produtos nas Gôndolas e a Avaliação do Relacionamento com os Fornecedores, feita pelas empresas de varejo alimentício.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Descrever os Determinantes Situacionais e de Mercado dos Relacionamentos Interorganizacionais articulados entre varejos alimentícios e fornecedores.
- Descrever a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais em função dos Aspectos Técnicos e dos Aspectos Comportamentais que caracterizam os Relacionamentos Interorganizacionais.
- Descrever a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional realizada pelos varejos alimentícios quanto à Satisfação e ao Valor Percebido com o Relacionamento.
- Descrever a percepção dos gestores varejistas sobre as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios quanto à sua natureza, causas, níveis e consequências.
- Desenvolver uma taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais a partir da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais.
- Descrever o desdobramento dos Determinantes Situacionais e de Mercado de acordo com a taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais.
- Verificar se taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais está relacionada com/ ou influencia o Nível de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios.
- Verificar se a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais está relacionada com/ ou influencia a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional realizada pelos varejos alimentícios.
- Verificar se o nível das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios influencia na Avaliação do Relacionamento do Fornecedor realizada pelos varejistas.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A fim de demonstrar a significância da escolha da temática e do desenvolvimento deste estudo, buscaram-se justificativas teóricas e práticas para fundamentá-lo.

#### 1.4.1. Justificativa Teórica

Algumas justificativas teóricas podem ser elencadas para demonstrar a significância do desenvolvimento deste estudo. Elas estão descritas sucintamente. A possibilidade de integração de teorias de áreas do conhecimento distintas é a primeira a ser listada, uma vez que este estudo enlaça em seu desenvolvimento conceitos teóricos de áreas de conhecimento e linhas diferentes. Contemplam-se revisões de estudos nas linhas de pesquisa de Estratégias e Organizações, Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. Essa integração permite uma maior compreensão dos temas analisados.

O desenvolvimento de pesquisa teórica e empírica aporta um maior conhecimento sobre a temática, já que contribui para a generalização estatística e analítica de diversos arranjos e modelos teóricos apresentados em ensaios teóricos, ou mesmo em estudos teórico-empíricos realizados em contextos diversos. Este estudo, a partir da adaptação de Modelos Teóricos desenvolvidos em estudos anteriores (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; JAP; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; GANESAN, 2000; HUNT; SPEH, 2002; ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007), possibilitou verificar sua aplicabilidade e, possivelmente, os resultados aqui encontrados contribuirão para a teoria com generalizações analíticas.

A necessidade da replicação de estudos acadêmicos sob o efeito de diferentes contextos se apresenta como uma terceira justificativa já que alguns dos Modelos Teóricos revisados na literatura adaptados ao estudo foram aplicados empiricamente. Entretanto, eles foram aplicados em um contexto diferente do proposto, uma vez que este estudo explorou o segmento alimentício brasileiro sob a perspectiva dos Relacionamentos Interorganizacionais articulados entre varejos e fornecedores.

A escassez de estudos que tratam diretamente das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas, quando vistas como um risco capaz de auferir vulnerabilidade para a Cadeia de Suprimentos e influenciar os Relacionamentos

Interorganizacionais articulados entre os seus partícipes, é uma justificativa, principalmente ao considerar que as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas podem ter comportamento (níveis) diferenciado vistos os tipos de relacionamentos articulados entre a empresa varejistas e a fornecedora, como também influenciarem as Avaliações do Relacionamento Interorganizacional realizadas pelos compradores. Deste modo, infere-se a necessidade de compreender a sua natureza, causas-raiz e conseqüências em que elas podem ser vinculadas aos Relacionamentos Interorganizacionais. Neste sentido, a inclusão deste tema é um aspecto inovador em estudos acadêmicos.

Os Relacionamentos Interorganizacionais cada vez mais vêm assumindo importância acadêmica e prática, resultando em um estímulo para o desenvolvimento de estudos sobre o tema que propiciem uma maior compreensão da sua natureza, aspectos intervenientes e causais, sua gestão e resultados. Verificam-se na literatura lacunas para o estudo da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007), possibilitando organizar os diversos Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais encontrados na literatura (PIGATTO, 2005; ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007), que, agrupados equivalem a características que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Os Aspectos Intervenientes presentes em diversos estudos podem ser agrupados em Aspectos Técnicos ou Operacionais e Aspectos Comportamentais. Todavia, os estudos e Modelos Teóricos referentes à Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais contemplam somente os Aspectos Técnicos ou Operacionais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAUL, 1999; HUNT; SPEH, 2002), havendo uma lacuna para a inserção de Aspectos Comportamentais aos estudos e Modelos Teóricos que visem a uma apreensão do tema e também da repercussão da sua inserção na Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais sob as Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Por fim, tem-se o desenvolvimento de um Modelo Teórico que contempla os Antecedentes do Relacionamento Interorganizacional – Determinantes Situacionais e de Mercado, a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais - configurada a partir de Aspectos Técnicos e Comportamentais que caracterizam o relacionamento,

os Riscos para o Relacionamento Interorganizacional que levam vulnerabilidade para uma Cadeia de Suprimentos focando as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos e a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional oriunda da Satisfação com o Relacionamento e Valor Percebido do Relacionamento. Este Modelo Teórico permitirá uma visão ampla dos Relacionamentos Interorganizacionais já que abarca aspectos externos e internos das organizações envolvidas, características técnicas ou operacionais e comportamentais dos relacionamentos articulados e riscos para os Relacionamentos interorganizacionais que trazem vulnerabilidade para a Cadeia de Suprimentos e para os resultados do relacionamento destas organizações. Ainda possibilita uma visão analítica integrando os elementos apresentados.

#### 1.4.2. Justificativa Prática

Algumas justificativas práticas podem ser demonstradas a fim de expor a significância do desenvolvimento deste estudo. A necessidade iminente de obter a integração e coordenação em uma Cadeia de Suprimentos se apresenta como a primeira justificativa prática para o estudo. Essa necessidade faz com que as organizações cada vez mais busquem Relacionamentos Interorganizacionais que proporcionem bons resultados e avaliações. Estes, algumas vezes, podem ser caracterizados por Relacionamentos Colaborativos, devido à relação mais próxima, contínua e colaborativa das partes.

Também se tem que os Relacionamentos Interorganizacionais podem ser consolidados em estratégias para diminuir a vulnerabilidade da Cadeia de Suprimentos. Desta forma, compreender a natureza das relações articuladas pelos partícipes de uma Cadeia de Suprimentos pode auxiliar no desenvolvimento e gestão dos Relacionamentos Interorganizacionais, principalmente dos caracterizados como Relacionamentos Colaborativos, e, na minimização de riscos que trazem vulnerabilidade para a Cadeia de Suprimentos. Ainda, os Relacionamentos Interorganizacionais podem proporcionar às organizações vantagens competitivas de difícil imitação devidas à sua intangibilidade (DAY, 2000;

HUTT; SPEH, 2002; PIGATTO; ALCANTARA, 2006). Day (2000) os considera ativos estratégicos de uma organização.

Todavia há a complexidade da gestão de Relacionamentos Interorganizacionais, uma vez que cada relação articulada adquire características próprias e inerentes àquela relação. Observa-se que os inúmeros relacionamentos articulados pelas organizações têm características próprias que dificultam sua gestão, necessitando de uma maior compreensão da sua natureza e de métodos e ferramentas que auxiliem esse processo.

Outro fator importante que justifica a escolha do contexto em que foi desenvolvida a pesquisa é a representatividade econômica do segmento alimentício, principalmente para o varejo alimentar. Mesmo durante e após um período de inconstâncias econômicas visíveis mundo afora, as vendas acumuladas dos supermercadistas cresceram 5,51% em 2009 em relação ao ano anterior, segundo o Índice Nacional de Vendas da Abras (LUKIANOCENKO, 2010). Observa-se ainda que o ano de 2008 não foi marcado por estagnação no setor de autosserviço, apresentando um faturamento nominal de R\$ 158,5 bilhões, uma evolução de 16,3% em relação a 2007. A representatividade do varejo alimentar, do tipo supermercado, também foi visível quando foi responsável por R\$ 145,2 bilhões do faturamento do autosserviço em 2008. Também quando observados os números do Ranking das 500, 300 e 20 maiores empresas (TABELA 1.1). Este modelo de varejo representou em 2008, 91,6% no setor de autosserviço (HILÁRIO, 2009; ABRAS, 2009; ABRAS, 2010; SUPERMERCADO..., 2009; AUTOSSERVIÇO, 2010).

TABELA 1.1 – Síntese dos resultados - 2008

	Faturamento Nominal (R\$ Bilhões)	Nº de Lojas	Nº de Check-outs	Nº de Funcionários	Área de Vendas m <sup>2</sup> (Milhões)
Setor Autosserviço*	158,5	75.725	185.889	876.916	18,8
Segmento Supermercado**	145,2	34.652	144.816	745.745	14,1
Ranking (500 empresas)	105,3	5.470	52.965	448.775	7,0
Ranking (300 empresas)	104,7	5.246	52.055	444.114	6,8
Ranking (20 empresas)	82,2	2.098	35.384	312.932	4,6

FONTE: Adaptado de Supermercado... (2009), ABRAS (2009, p. 40), Autosserviço ... (2010, p. 38).

NOTA: \* Autosserviço – no caso do varejo alimentar que se utiliza do sistema de autosserviço, a característica essencial é o consumidor comprar o produto sem necessariamente de haver um funcionário da loja intermediando o processo, antes de passar no check-out (ABRAS, 2009, p. 38)

\*\* Supermercado – varejo alimentar que se vale do sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais check-outs e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas (ABRAS, 2009, p. 38).

Também se tem outra justificativa relacionada aos varejos, dada a importância atribuída a eles quando considerados que são “fontes de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes” (COBRA, 1997, p. 335). O varejo é o elo mais próximo do consumidor final, capaz de indicar as tendências de mercado e de consumo ao coletar informações diretas dos consumidores finais e retransmiti-las aos demais elos da cadeia. Para tal, faz-se necessária uma maior articulação entre os partícipes da Cadeia de Suprimentos à qual o varejista pertence (FERREIRA; PADULA, 2002).

Ainda, pode-se observar a variedade de formatos que as lojas varejistas podem configurar (PARENTE, 2000; KOTLER, 2006; BERNARDINO, 2006; ABRAS, 2009; AUTOSSERVIÇO..., 2010). Uma das tendências visíveis é a adoção estratégica de multicanais pelos varejistas para atender as necessidades dos consumidores. Pesquisa realizada pela LatinPanel em 2009 em que os resultados foram divulgados em ABRAS (2010) demonstra que mais de “91% dos lares brasileiros utilizam mais de três canais de vendas para se abastecer. A tendência é esse percentual subir para cinco ou mais canais, na mesma proporção em que crescem a população urbana e o varejo alimentar” (ABRAS, 2010, p. 156). Entendem-se por canais de vendas os formatos de varejo.

Já no que tange aos riscos que trazem vulnerabilidade à Cadeia de Suprimentos e que podem influenciar os Relacionamentos Interorganizacionais articulados pelos seus partícipes, o risco das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos é visualizado pelos gestores varejistas e das empresas fornecedoras como um problema grave, principalmente ao verificar as influências nas percepções e reações do consumidor diante de tal evento. Para eles, cada vez mais, se torna necessário compreender a sua natureza, causas e consequências a fim de desenvolver estratégias e ferramentas para minimizá-lo (RIBEIRO; PRADO, 2009; CARRAMENHA, 2010).

Espera-se que , os resultados deste estudo possam auxiliar os gestores a compreender as diferentes configurações que os Relacionamentos Interorganizacionais podem tomar e suas nuances/peculiaridades, de tal forma que elas possam embasá-los na determinação de estratégias para gerenciar os relacionamentos articulados com os fornecedores. E ainda possam contribuir com estratégias que visem a minimizar os riscos que trazem vulnerabilidade para uma

Cadeia de Suprimentos, principalmente os correlacionados às Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos.

## 1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está subdividido em capítulos ordenados (FIGURA 1.1), com um papel introdutório ao apresentar os temas para seu desenvolvimento e de suas subseções mostrando o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos e as justificativas teóricas e práticas, sistematizados para o desenvolvimento deste trabalho.

O Capítulo 2 é composto por duas subseções que apresentam a (1) Revisão Teórica e o (2) Modelo Teórico e Relação das Variáveis. A subseção Revisão Teórica é fundamentada por: (1) Relacionamentos Interorganizacionais expondo a sua Natureza, os Antecedentes, os Aspectos Intervenientes e a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais; (2) uma descrição dos Varejos em termos de definição, importância e classificação de formatos de varejo; e (3) os Riscos que podem resultar na vulnerabilidade das Cadeias de Suprimentos evidenciando as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas como um risco agravante. Já a subseção (4) Modelo Teórico e Relação das Variáveis mostra o desenvolvimento do Modelo Teórico e a relação das variáveis que o compõem, ambos identificados e adaptados a partir da Revisão Teórica.

No capítulo 3, tem-se a definição da Metodologia utilizada, organizada em duas subseções as quais apresentam: (1) a Especificação do Problema e (2) a Delimitação e Delineamento da Pesquisa. A primeira subseção envolve aspectos relacionados ao problema de pesquisa em termos do entendimento das variáveis envolvidas e como estas foram analisadas. A segunda subseção caracteriza o estudo e descreve, de forma sistematizada, os procedimentos aplicados no seu desenvolvimento.

O Capítulo 4, nomeado Apresentação e Análise dos dados, apresenta uma descrição e análise das informações coletadas no desenvolvimento das duas fases deste estudo: FASE 1- Qualitativa-Exploratória e FASE-2 – Quantitativa-Descritiva.



Sua sistematização envolveu as informações empíricas e teóricas adquiridas e revistas em contraste com o Modelo Teórico sistematizado.

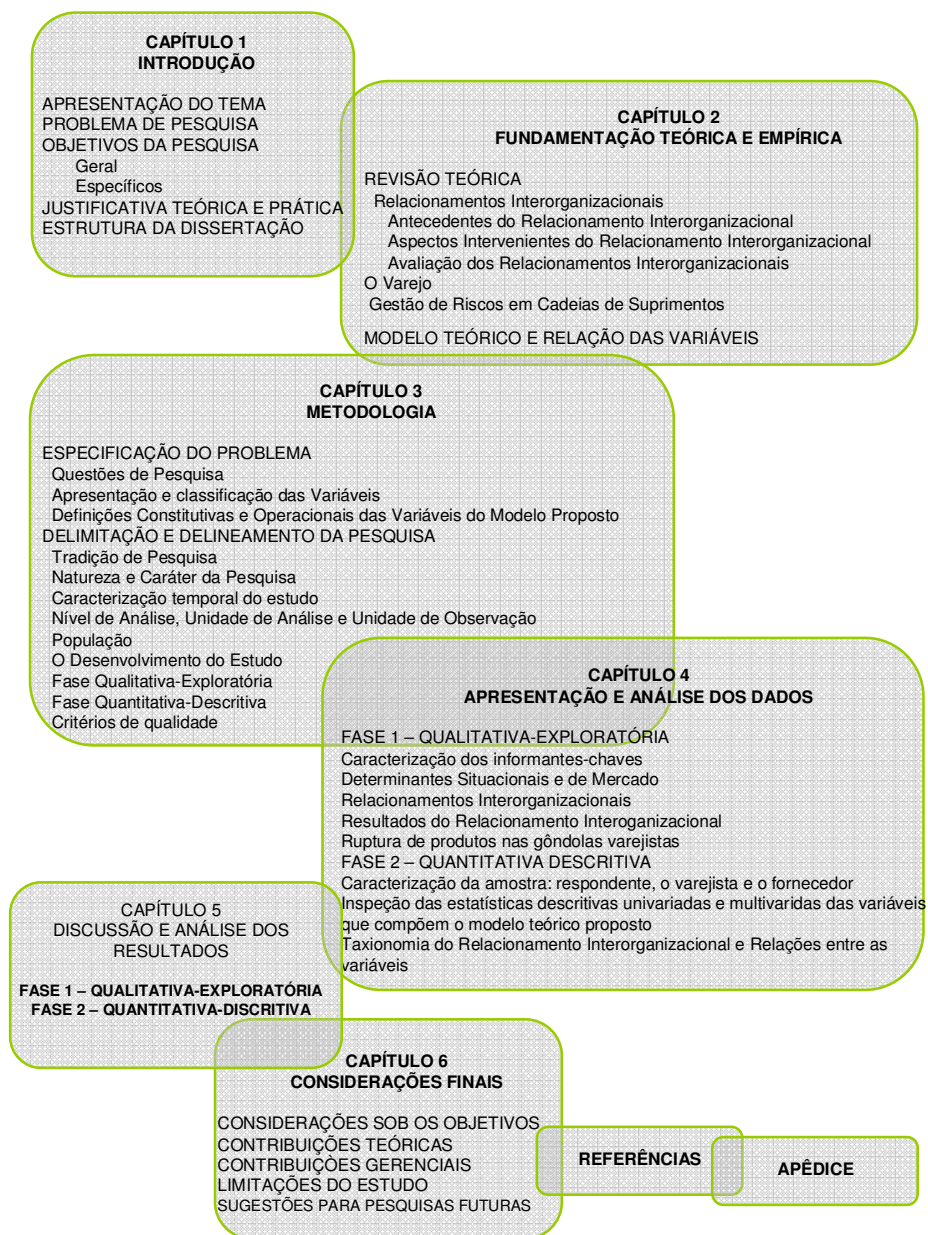


FIGURA 1.1 – Estrutura da Dissertação

FONTE: Ribeiro (2010).

O capítulo 5 apresenta uma discussão dos resultados gerais encontrados no estudo. O capítulo 6 expõe as considerações finais observadas mediante as questões de pesquisa apresentadas no Capítulo 3 enlaçadas às implicações acadêmicas e gerenciais. Também foram demonstradas as limitações do estudo e elencadas sugestões de novas pesquisas sob a temática deste estudo.

O capítulo Referências lista, de forma organizada, os estudos teóricos e materiais técnicos que deram suporte a este estudo. Já o Apêndice envolve os materiais de apoio estruturados para o desenvolvimento do estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

Esta seção apresenta a Revisão Teórica e o Modelo Teórico sistematizado com a relação das variáveis que o compõem.

### 2.1. REVISÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento deste estudo, fez-se uma revisão de literatura em teorias e estudos que contemplem: 1) a Natureza dos Relacionamentos Interorganizacionais; 2) os Antecedentes dos Relacionamentos Interorganizacionais; 3) os Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais; 4) a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais; 5) o Varejo; 6) a Gestão dos Riscos em Cadeias de Suprimentos; e 7) as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejo.

#### 2.1.1. Relacionamentos Interorganizacionais

São variadas as correntes científicas que demonstram interesse em compreender a complexidade dos Relacionamentos Interorganizacionais: a Economia Industrial, o Marketing, a Sociologia Organizacional, a Teoria dos Jogos, a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia Populacional, a Teoria Institucional, entre outras (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006). Essas correntes científicas denominam e discutem algumas peculiaridades dos Relacionamentos Interorganizacionais de forma e nomenclatura diferenciada: Relacionamentos Interorganizacionais, Relacionamentos Organizacionais ou Relacionamento B2B. Estes relacionamentos são comumente conhecidos como relacionamentos do tipo *buyer-seller*. Pretende-se, neste estudo, considerar as ponderações apresentadas pelas diferentes correntes, para, a partir

delas, promover uma integração de ideias teóricas convergentes que, conseqüentemente, possibilitarão uma maior apreensão sobre o tema.

Tem-se por estas correntes científicas que as organizações, ao possibilitarem a combinação de seus recursos por meio da articulação de relações, podem obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, uma vez que, pela colaboração, conseguem adquirir e otimizar recursos que não obtinham internamente e sozinhas (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; DYER; SINGH, 1998; DAY, 2000). Ainda, os Relacionamentos Interorganizacionais podem ser vistos como recursos intangíveis criados por meio de investimentos passados com o objetivo de novos investimentos e resultados futuros.

Segundo Oliver (1990, p. 241), os Relacionamentos Interorganizacionais são “transações relativamente contínuas, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações em seu ambiente”. Neste sentido, os contatos inter-relacionais articulados pelas organizações passam por uma triagem de seleção de quais organizações e interações são relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento (RING; VAN DE VEN, 1994). Os Relacionamentos Interorganizacionais ocorrem e se formam por diversas razões e elementos condicionantes que surgem no ambiente. Dentre elas, Oliver (1990) destacou como elementos motivacionais: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Os Relacionamentos interorganizacionais não são iguais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; DAY, 2000; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007). Diferentes arranjos e composições entre as empresas podem caracterizar diferentes tipos de relacionamentos que extrapolam a relação simplista de fornecimento do tipo *buyer-seller* e vão desde díades (ACHROL; REVE; STEM, 1983) até redes de empresas em relacionamentos contendo formas de cooperação (ANDERSON; HÄKANSSON; JOHANSON, 1994) ou desde relações de fornecimento coercitivas até alianças estratégicas (WEBSTER, 1992).

Para Alighieri e Zanquetto Filho (2007, p. 13-14), “os relacionamentos organizacionais são complexos, possuindo ramificações e nuances distintas, cada uma resultante de determinadas interações, que são constantemente construídas e reconstruídas, sofrendo influências de diversos aspectos”. Desta forma, a apreensão destes só se torna possível considerando questões temporais e de longevidade das

relações, como também os Antecedentes e os Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais. Estes podem proporcionar um melhor gerenciamento das relações, principalmente entre fornecedores e clientes, e fomentar relacionamentos colaborativos (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007), ou mesmo obter boas Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais.

De acordo com Håkansson e Turnbull (1982), “cada relacionamento existe e é mantido por finalidades funcionais”. Estas finalidades arrolam-se com a concretização direta ou indireta de objetivos econômicos (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Desta forma, ao estabelecer Relacionamentos Interorganizacionais, as empresas antecipam os benefícios mútuos que surgem imediatamente em um relacionamento específico (funções diretas), ou de seu impacto no negócio futuro ou em outros relacionamentos (funções indiretas). Da perspectiva do fornecedor, as funções diretas de relacionamentos do negócio são a criação de lucros mais elevados advindos dos produtos e dos serviços oferecidos (função do lucro), crescimento do volume de comércio (função do volume) e a possibilidade de venderem, por exemplo, acima da capacidade (função de proteção) (KALWANI; BARAYANDAS, 1995).

Ring e Van de Ven (1994) expõem o considerável número de empresas de diferentes setores que têm se envolvido em uma variedade de Relacionamentos Interorganizacionais para atingir seus objetivos de negócios. Em um momento anterior, estas relações frequentemente eram iniciadas e concluídas como transações descontínuas ou arranjos internos hierárquicos. Atualmente, estes Relacionamentos Interorganizacionais incluem alianças estratégicas, parcerias, coalizões, *joint ventures*, franquias, consórcios e várias formas de organização em rede.

Outra abordagem dos Relacionamentos Interorganizacionais já abrange o poderio das redes. De acordo com Baum e Ingram (2000), Cândido (2002) e Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as redes interorganizacionais podem ser visualizadas em duas classes de análise: redes verticais e redes horizontais. As redes verticais são compostas pelas organizações que fazem parte de uma cadeia produtiva de determinado segmento. Elas articulam atividades de fornecedores e clientes denotando certo grau de dependência. Já as redes horizontais são compostas por

organizações de um mesmo segmento e pertencentes a um elo da cadeia produtiva, ou seja, são organizações similares que combinam suas atividades a fim de potencializar benefícios coletivos. Estas organizações que as compõem são interdependentes e competem entre si.

Em consonância, o relacionamento entre organizações que estão inseridas em uma rede horizontal ou vertical pode desencadear uma parceria entre organizações que optaram por desempenhar atividades de cooperação em longo prazo (BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000). Para tal, a variável tempo pode ser vista como uma influenciadora da continuidade dos Relacionamentos Interorganizacionais (ANDERSON; WEITZ, 1989), principalmente ao considerar que a continuidade do relacionamento depende de como ele é desenvolvido e mantido, como algumas situações foram gerenciadas no passado, a frequência das relações, dos planejamentos desenvolvidos, o dinamismo do ambiente, a necessidade de mudanças das organizações, dentre outras ações.

Gummesson (1999), ao trabalhar os relacionamentos sob a abordagem de redes, transcende construtos normalmente citados para os relacionamentos mais simples. O autor acentua aspectos como longevidade e estabilidade dos relacionamentos (lealdade), colaboração como meio de uma economia de mercado eficiente, importância dos custos de transação e dos custos de troca, participação ativa das partes, importância do poder, do conhecimento, da tecnologia, das aquisições e da logística.

Respeitando as diferenças existentes nos relacionamentos, Day (2000) aduz que o ponto central para todo relacionamento é o processo de troca em que o valor é dado e recebido. Mesmo no "relacionamento mais tênue e de curto-prazo", cada lado concede algum tipo de benefício ou uma recompensa de maior valor.

Neste contexto, o autor desenvolveu o espectro do relacionamento, em que as trocas transacionais e as trocas colaborativas atuam como extremos e as trocas de valor agregado como intermediárias (FIGURA 2.1). Enquanto as trocas colaborativas são caracterizadas pela completa e integral colaboração do fornecedor com o cliente ou um parceiro, as trocas transacionais representam as compras anônimas ou automatizadas. Já as trocas para agregar valor são identificadas como aquelas em que a empresa fornecedora muda o foco de atração para de retenção de clientes (DAY, 2000).

A troca transacional é caracterizada como aquela em que o cliente e o fornecedor no mercado B2B se concentram apenas na negociação de produtos padronizados a preços competitivos (DAY, 2000). Hutt e Speh (2002) destacam que nas trocas transacionais a concorrência competitiva é utilizada para assegurar as melhores condições de compra, envolvendo, ainda, pouco ou nenhum compromisso emocional que implique uma nova relação no futuro. Em um mercado caracterizado pela concorrência competitiva entre diferentes alternativas, em que a decisão de compra não é complexa e existe estabilidade, os clientes, normalmente, preferem relacionamentos transacionais. Além desse fator, a baixa importância de determinada compra para os objetivos organizacionais também justifica a busca desse tipo de relacionamento por parte dos clientes (HUTT; SPEH, 2002).

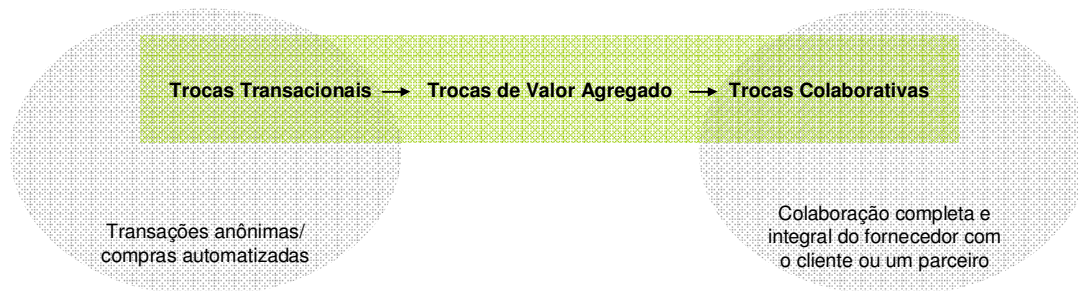


FIGURA 2.1 – O espectro de relacionamento

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Adaptado de Hutt e Speh (2001, p. 98).

Nas trocas de valor agregado, procura-se desenvolver uma ampla compreensão e entendimento das necessidades dos clientes e de suas alterações ao longo da relação. Para que, a partir dessas necessidades, possam ser adaptadas as ofertas da empresa e fornecidos incentivos contínuos aos clientes para que concentrem a maioria de suas compras com este fornecedor. Observa-se que o foco da empresa muda de atração de clientes para a sua manutenção e retenção (DAY, 2000; HUNT; SPEH, 2002).

Já as trocas colaborativas envolvem o compartilhamento de informações precisas, numa ligação mais social e operacional, de forma a estabelecer compromissos mútuos visando a alcançar benefícios de longo prazo (DAY, 2000). O foco do relacionamento baseia-se na solução conjunta de problemas, sendo que fatores como comprometimento e confiança tornam-se base para a parceria. Enquanto o comprometimento envolve a crença de que todos os esforços devem ser

realizados para manutenção do relacionamento, a confiança surge quando uma das partes se sente segura sobre a confiabilidade e integridade de seu parceiro.

As trocas colaborativas ocorrem em mercados caracterizados pelas poucas alternativas de fornecimento, dinâmicos, ou nos quais a complexidade de compra é alta. A importância estratégica de uma compra para a organização também justifica o desejo dos clientes por relacionamentos mais colaborativos (HUTT; SPEH, 2002). Cannon e Perreault (1999) destacam que as parcerias mais próximas ocorrem quando os clientes desejam ultrapassar obstáculos de compra que resultem de poucas fontes de suprimentos e maior incerteza.

Ainda, Hutt e Speh (2002) aduzem que os diferentes tipos de relacionamentos entre compradores e vendedores são desenvolvidos em resposta às condições de mercado e às características da situação de compra, de forma que as empresas necessitam compreender que enquanto determinados clientes desejam relacionamentos mais colaborativos, outros optam por relacionamentos mais distantes. Assim, algumas empresas não buscam relacionamentos duradouros como política de negócios, preferindo tratar cada transação como uma negociação diferente (DWYER; SCHURR, OH, 1987).

Desta forma, para as organizações que identificam a necessidade de desenvolver os relacionamentos como ativos estratégicos, fica o desafio de buscar os recursos, capacidades e competências necessárias para gerenciar um relacionamento com a possibilidade mínima de trocar algum valor com a(s) outra(s) organização(s) envolvidas no relacionamento.

Percebida a crucial importância do relacionamento, principalmente para o mercado organizacional, o esforço acadêmico e gerencial tem sido intensificado no sentido de não só entender e analisar, mas também gerenciar efetivamente os elementos que envolvem todo o ciclo de vida de um relacionamento entre o vendedor e o comprador (JAP; GANESAN, 2000). Confirmando tal situação, Hutt e Speh (2002) citam que nos mercados organizacionais há uma grande pressão para melhorar a eficiência e a eficácia das funções críticas, tanto do lado do comprador como do vendedor.

Dentre esses esforços, há inúmeros estudos, além dos já apresentados, desenvolvidos a fim de proporcionar um melhor entendimento dos Relacionamentos



Interorganizacionais, de estudos teóricos a estudos empíricos. Inúmeras constatações já foram evidenciadas e corroboram o entendimento dos (1) Antecedentes do Relacionamento Interorganizacional, (2) Aspectos Intervenientes, que, agrupados, consolidam a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e (3) a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais. No que tange ao desenvolvimento deste estudo, é pertinente explorar algumas das constatações encontradas para estes três elementos do Relacionamento Interorganizacional.

#### 2.1.1.1. Antecedentes do Relacionamento Interorganizacional

Segundo Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Hunt e Speh (2002), a incerteza ou a dependência para as organizações podem estar enraizadas em características externas ao mercado de suprimento ou internas oriundas das situações de compras. Assim, os Relacionamentos Interorganizacionais podem sofrer a influência de fatores de mercado e situacionais. Tanto a teoria quanto a prática sugerem dois motivadores para que as empresas compradoras participem de relacionamentos mais próximos com seus fornecedores: o desejo de controlar a incerteza e a dependência (OLIVER, 1990).

Embora uma grande variedade de fatores do mercado possa influenciar a formação do relacionamento, duas condições, o Dinamismo do Mercado Fornecedor e a Disponibilidade de Alternativas, são destaques para avaliar o contexto do relacionamento (ACHROL; STERN 1988; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

O **Dinamismo do Mercado Fornecedor** é definido como o grau de competição existente no contexto de uma empresa (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007). Para Achrol, Reve e Stem (1983), ele é o resultado de fatores tais como mudança rápida de tecnologias, mudanças frequentes de preço ou variação na disponibilidade do produto e nos serviços de sustentação. Outra definição se refere à caracterização do grau de variabilidade das mudanças no mercado fornecedor de uma empresa (ACHROL; STERN 1988). Tais mudanças vão de variações de curto prazo a mudanças de longo prazo e podem estar relacionadas

às mudanças já citadas. Segundo Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Hunt e Speh (2002), um mercado volátil cria incerteza e risco para uma empresa compradora.

A **Disponibilidade de Alternativas** é o grau com que uma empresa compradora possui fontes alternativas de fornecimento para suprir uma determinada necessidade (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007). Não ter fontes alternativas prontamente disponíveis pode ser uma fonte de incerteza para uma empresa compradora (ACHROL; STERN, 1988), levando-a a desenvolver um relacionamento próximo ao fornecedor. Entretanto, num contexto oposto, a disponibilidade de alternativas permite um distanciamento da empresa compradora de seus fornecedores (CANNON, 1992; CANNON, PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002).

Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007) aduzem que as características da situação de compra também podem criar a incerteza e a dependência para a empresa compradora. Algumas compras são mais complexas do que outras, e algumas são mais importantes do que outras. Desta forma, os autores consideram a **Importância do Suprimento** e a **Complexidade do Suprimento** como referência de fatores situacionais de compra.

Cannon e Perreault (1999) definiram a **Importância do Suprimento** como a percepção da empresa compradora sobre o significado financeiro e estratégico de uma determinada compra para os objetivos da organização. Pode-se pensar em uma classificação das compras de um cliente organizacional em estratégicas e não estratégicas. Segundo Hunt e Speh (2002, p. 101), “os compradores buscam relacionamentos mais próximos para compras estratégicas e empregam uma abordagem de relacionamento mais distante ao efetuar compras não-estratégicas”.

Para Cannon e Perreault (1999), uma situação de maior **Complexidade do Suprimento** aumenta a ambiguidade e o risco da decisão. Assim, quando as necessidades de suprimentos são complexas, é provável que uma empresa de compra procure formas de relacionamento que a ajudem a reduzir a ambiguidade e o risco. Hunt e Speh (2002) afirmam que essa forma de relacionamento pode envolver o grau de dificuldade que um gerente de compras enfrenta ao avaliar suas escolhas e o desempenho dos fornecedores.

Deste modo, estes quatro antecedentes, presentes no ambiente organizacional, se apresentam como o contexto e possíveis influenciadores na modelagem dos Relacionamentos Interorganizacionais. Nos estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007), foram identificadas essas quatro variáveis como Antecedentes dos Relacionamentos interorganizacionais, de forma a contextualizá-los. Os autores conseguiram em seus estudos demonstrar como a taxionomia de relacionamentos é influenciada pelo comportamento das características dos Determinantes Situacionais e de Mercado.

#### 2.1.1.2. Aspectos Intervenientes do Relacionamento Interorganizacional

Os Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais podem ser vistos como variáveis que auxiliam na gestão de relações interorganizacionais mais duradouras e eficazes (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007), aqueles que proporcionam o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos entre os agentes de uma rede (PIGATTO, 2005), como também, em conjunto, contribuem para o desenvolvimento de uma taxionomia a partir da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais concebida pela interação de alguns deles (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

Alighieri e Zanquetto Filho (2007) analisaram os Aspectos Intervenientes na cadeia de serviços do setor de comércio exterior do município de Vitória (ES), dando ênfase aos Relacionamentos Interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores). Para tal, consideraram como Aspectos Intervenientes: a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos. Estes aspectos são oriundos da frequência com que foram tratados nos estudos analisados pelos autores. Os autores ainda salientaram a cultura organizacional e os ativos específicos, porém não os consideraram em seu estudo. Ao final da pesquisa, apontaram a competência como mais um Aspecto Interveniente dos Relacionamentos Interorganizacionais da cadeia de serviços.

Pigatto (2005) estudou as variáveis mais importantes em um Relacionamento Colaborativo e, a partir dessas variáveis, propôs parâmetros (ações e comportamentos) que poderiam ser utilizados pelas empresas varejistas de autosserviço e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamentos observados no setor. Ele identificou um *pool* de variáveis, inicialmente organizadas em 111 variáveis distribuídas entre os estudos consultados pelo autor.

Posteriormente, ao verificar que muitas das variáveis encontradas eram diferentes denominações para um mesmo conjunto de variáveis, Pigatto (2005) as organizou em 33: adaptação, aquiescência, argumentos jurídicos, benefícios, comparação de alternativas, comunicação/compartilhamento de informações, conflito, confiança, comprometimento/compromisso, cooperação, coordenação, cultura organizacional, custos de terminar o relacionamento, desempenho, empatia, flexibilidade, formalização, incerteza, integridade, dependência/interdependência, investimento específico, mutualidade, poder, problemas, promessa, proximidade, relacionamento de longo prazo, relacionamento interpessoal, reputação, *relationalism*, satisfação, sinalizar comportamento, solidariedade. Por fim, desenvolveu sua pesquisa analisando 11 variáveis relacionadas à sua incidência nos estudos, sendo elas: poder, dependência, investimento específico, comunicação, satisfação, adaptação, cooperação, comprometimento, confiança, conflito, cultura e estrutura organizacional.

Cannon (1992) buscou definir uma taxionomia que contribuísse para o estudo da natureza dos Relacionamentos Interorganizacionais, resultando na definição dos seis Conectores-chave do Relacionamento Interorganizacional (Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas do relacionamento feitas por compradores e por vendedores), que consolidam a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Posteriormente, Cannon e Perreault (1999) utilizaram estes conectores para fundamentar o desenvolvimento e o teste de um Modelo Teórico que pudessem contribuir na análise da natureza dos Relacionamentos Interorganizacionais. A premissa que se tem quanto aos Conectores-Chaves que Caracterizam os Relacionamentos é a de que cada relação é 'modelada' de acordo com os diferentes comportamentos e expectativas dos seus partícipes. Portanto, o gerenciamento de

todas as possíveis conexões (ou conectores-chave) é que define a taxionomia desses relacionamentos (FIGURA 2.2).

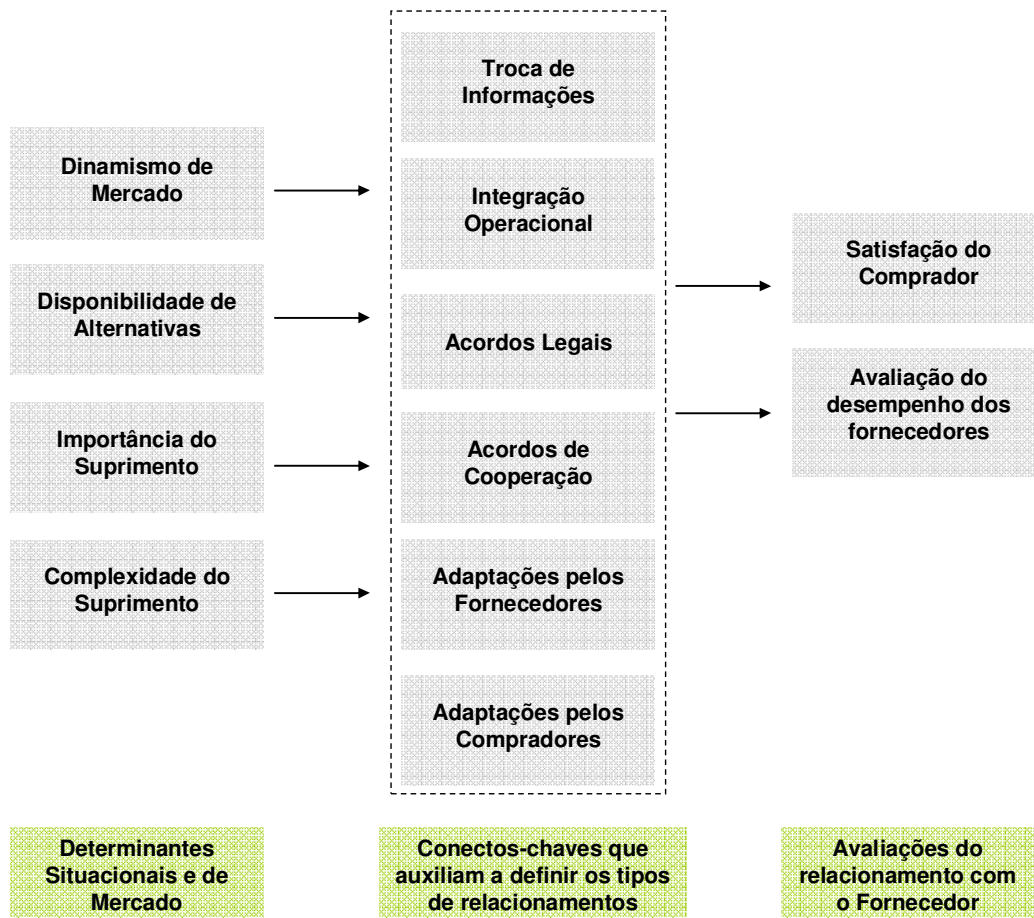


FIGURA 2.2 – Estrutura de um Relacionamento.

FONTE: Adaptado de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999).

Posteriormente, Souza (2007) adaptou o modelo de Cannon e Perreault (1999) ao inserir Níveis de Conectividade das Transações/Operações de Relacionamentos Interorganizacionais e Aspectos Comportamentais ao modelo (FIGURA 2.3). O estudo foi realizado no contexto do setor de saúde do Brasil. A autora constatou que os Níveis de Conectividade das Transações/Operações de Relacionamentos interorganizacionais não têm uma responsabilidade efetiva sobre o desenvolvimento dos Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais. Eles proporcionam um ganho, porém o ganho significativo advém de outras fontes do Relacionamento Interorganizacional, principalmente dos Aspectos Comportamentais (Confiança, Comprometimento, Nível de Conflito, Dependência de Poder e Comportamento Oportunista). Ainda, a partir da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais estudados em função dos Conectores-Chave que caracterizam

os Relacionamentos, o estudo proporcionou uma análise dos Aspectos Comportamentais em função dos tipos de relacionamentos identificados, sua análise em função dos Resultados dos Relacionamentos e uma caracterização dos tipos de relacionamentos em função do Nível de Conectividade das Transações/Operações de Relacionamentos interorganizacionais.

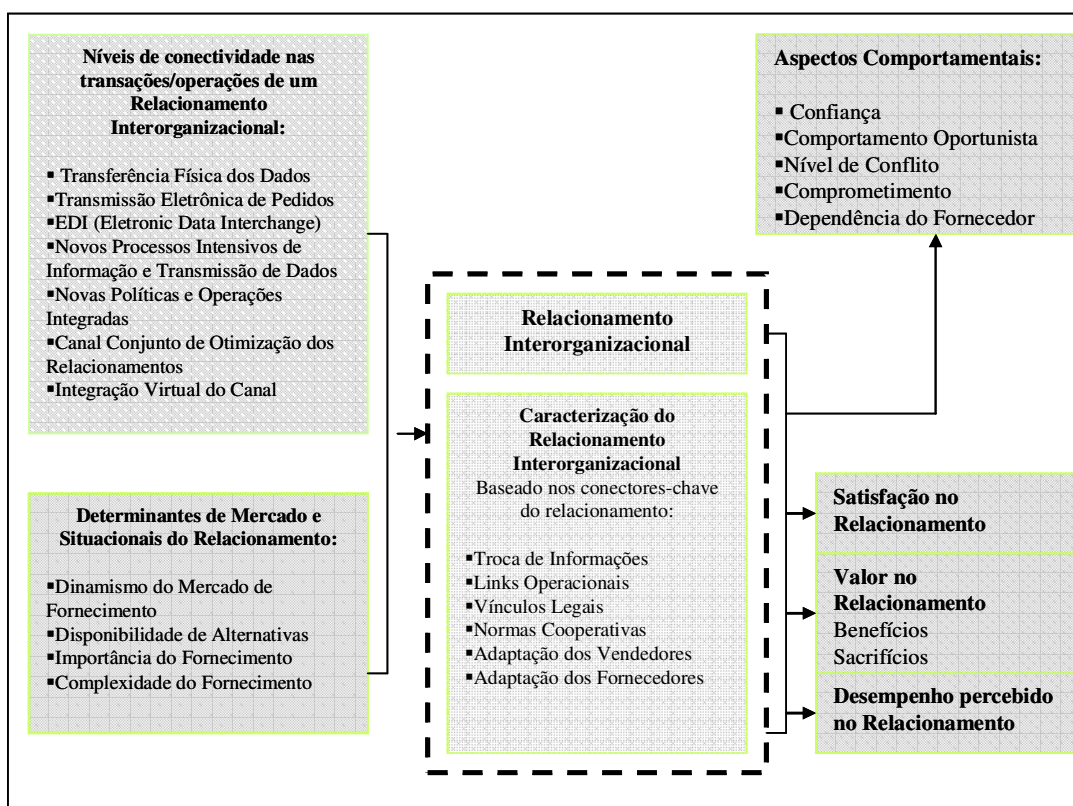


FIGURA 2.3 – Modelo de influência dos Níveis de Conectividade das Operações nos Resultados do Relacionamento Interorganizacional.

FONTE: Souza (2007).

Com base nos estudos apresentados, os Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais foram agrupados em dois grupos, Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais, que Caracterizam os Relacionamentos Interorganizacionais, os quais juntos correspondem à Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. O grupo Aspectos Técnicos é oriundo dos estudos de Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007) e está em consonância com os demais estudos, sendo composto por Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas feitas por parte dos vendedores e dos compradores.

A **Troca de Informações** é definida como as expectativas de compartilhar abertamente a informação, de tal forma que possa ser útil para ambas as partes do relacionamento (HEIDE; JOHN, 1992; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999). Uma forte característica é a voluntariedade de ambas as partes de compartilhar a informação, mesmo as mais importantes e estratégicas. Entretanto, alcançar um bom nível de Troca de Informações, apesar dos potenciais benefícios para as organizações envolvidas, traz consigo alguns obstáculos a serem vencidos: a falta de conforto gerencial em compartilhar informações com outras empresas, a resistência dos colaboradores às mudanças, a falta de recursos humanos e financeiros adequados para tais funções, as inadequações tecnológicas e os fracos relacionamentos entre parceiros de negócios (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; DEROCHER; KILPATRICK, 2000; MENTZER *et al.*, 2001; MOBERG, 2002).

A partir daí, é possível verificar empiricamente diferentes níveis quanto à intensidade e frequência das Trocas de Informações, que podem ocorrer desde níveis mínimos, como a abertura de linhas simples e convencionais de comunicação (DUNCAN; MORIARTY, 1998; DAY, 2000), até situações que vão de intermediárias e avançadas, como o EDI (DAY, 2000), a conexões baseadas em *web* (MOODLEY, 2002; DEMBLA; PALVIA; KRISHNAN, 2007). Segundo Hunt e Speh (2002, p. 100), a Troca de Informações de modo aberto é uma característica de trocas colaborativas (próximos) e não da troca transacional (distante).

A **Integração Operacional** representa o nível com que os sistemas, os procedimentos e as rotinas das organizações que articulam os relacionamentos do tipo *buyer-seller* têm sido integrados para facilitar as operações. Essa integração procura alinhar e integrar os sistemas referentes às operações dos parceiros de tal modo que ela facilite o fluxo dos bens, dos serviços, ou da informação (RAMSAY, 2005), ou seja, funcione como um canal capaz de concretizar, formalizar e intensificar a troca de informações entre as organizações envolvidas no relacionamento (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; CLARK; CROSON; SCHIANO, 2001; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

Pigatto (2005) e Alighieri e Zanquetto Filho (2007) consideram a **Troca de Informações** e a **Integração Operacional** elementos da Comunicação. Todavia elas foram consideradas Aspectos Intervenientes distintos, conforme apresentado e visualizado nos demais estudos.

Os **Acordos Contratuais** ou Compromissos Legais são os acordos contratuais detalhados e obrigatórios que especificam as obrigações e os papéis de ambas as partes no relacionamento. Estes acordos se sobrepõem à formalização das obrigações e proteções básicas que regulam a troca comercial, ou seja, são independente da assinatura das partes em um documento formal (CANNON; PERREAULT, 1999). Segundo Hunt e Speh (2002, p. 100), eles “fornecem proteção se alguma coisa sair errado, mas os contratos podem tornar-se um risco se reduzirem a flexibilidade dos parceiros de relacionamento de responderem às mudanças ambientais”.

Cannon, Achrol e Gundlach (2000), em um estudo sobre as estruturas de governança dotadas de acordos contratuais e/ou de normas sociais relacionais, analisaram os dois mecanismos de forma individual e combinada, no intuito de verificar os efeitos sobre o desempenho das estruturas de governança sob diferentes condições e formas de incerteza e a necessidade de realizar adaptações específicas no relacionamento. Foram estudados 396 relacionamentos do tipo *buyer-seller*. Os resultados constataram que à medida que aumenta o caráter relacional da estrutura de governança dotada de vínculos legais, melhora-se o desempenho. Entretanto, isso acontece quando a transação é envolvida em uma situação de alta incerteza, pois a melhoria do desempenho não se confirmou quando a incerteza foi baixa.

Os **Acordos de Cooperação** refletem as expectativas de ambas as partes envolvidas nas relações de troca em desenvolver ações coordenadas semelhantes ou complementares para alcançar objetivos mútuos e individuais ao longo do tempo (ANDERSON; NARUS, 1990; HUNT; SPEH, 2002). Eles são vistos como uma possibilidade de agregar valor ou reduzir custos para o relacionamento de ambas as partes envolvidas. Ainda, são um reflexo da crença de que ambas as partes em um relacionamento devem combinar seus esforços ou cooperar para obterem êxito (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).

As **Adaptações específicas do relacionamento feitas por parte dos fornecedores e por parte dos compradores**, também denominadas de investimentos específicos, podem ser entendidas como qualquer recurso utilizado, fora de um contexto usual, a fim de criar, construir ou adquirir novos recursos para uma operação ou relação específica (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; PIGATTO, 2005). Elas aumentam a credibilidade de uma relação ao



proporcionar evidências tangíveis que remetem à disposição de um dos agentes organizacionais em fazer sacrifícios, possibilita o aumento da confiança com este agente e reflete o seu compromisso (ANDERSON; WEITZ, 1992; GANESAN, 1994). O término da relação entre o agente que fez investimentos específicos na relação pode representar em perda econômica para ele, podendo ser empreendido pelo comprador como também pelo fornecedor. Entretanto, o término da relação é mais frequentes por parte do fornecedor (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).

Desta forma, as Adaptações específicas do relacionamento feitas por parte dos fornecedores e por parte dos compradores estabilizam os Relacionamentos Interorganizacionais ao alterarem a estrutura de incentivo de uma das empresas; ao criarem incentivos para manter a relação (PIGATTO, 2005); e ao considerarem que raramente são transferíveis a outras relações. Destarte, possibilitam uma relação mais íntima entre as empresas envolvidas e desenvolvem barreiras à entrada de competidores potenciais (WILSON, 1995). Ainda se percebe uma interdependência entre investimentos específicos, confiança e comprometimento, uma vez que a adoção do primeiro pode proporcionar o aumento dos dois últimos (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; ANDERSON; WEITZ, 1992; GANESAN, 1994;).

O sub-bloco Aspectos Comportamentais foi concebido ao considerar os aspectos intervenientes dos tipos comportamentais, responsáveis por caracterizar e modelar os Relacionamentos Interorganizacionais. Por meio da importância e presença na literatura, foram agrupados os aspectos intervenientes Confiança, Comprometimento, Comportamento Oportunista, Nível de Conflito e Dependência de Poder. Estes aspectos se referem ao comportamento entre compradores e fornecedores durante o desenvolvimento de suas relações. Ressalta-se que há alguns estudos que os consideram oriundos da Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; ANDERSON; WEITZ, 1992; CANNON, 1992; MOORMAN; ZALTMAN; DESPHANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; JAP; GANESAN, 2000; KOCKANNY, 2003; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007)

A **Confiança** é a expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível em uma dada situação (GRÖNROOS, 1994), e reporta-se à disposição para acreditar em um parceiro de troca em quem se tem segurança para tal (MOORMAN; ZALTMAN; DESPHANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994). Assim, a confiança infere que um indivíduo pode contar com a expectativa gerada a partir da palavra do outro (RIBEIRO; VIEIRA; GOSLING, 2008), de tal forma que ambas as partes obtenham resultados positivos do relacionamento articulado (ANDERSON; NARUS, 1990). Segundo Ganesan (1994), a noção de confiança envolve uma crença, um sentimento ou uma expectativa acerca da troca resultante da perícia, segurança, integridade e intenção do parceiro.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), a confiança é composta por três componentes: a credibilidade, referente à crença de que as empresas envolvidas na relação têm capacidade de executar as atividades de forma eficaz e íntegra; a benevolência, que se correlaciona com as intenções das empresas envolvidas em que elas buscam resultados positivos para todos envolvidos; e a honestidade, referente à crença de uma relação verdadeira entre as empresas envolvidas.

Ganesan (1994) complementa expondo que a confiança auxilia a determinar uma variedade de indicadores de desempenho do relacionamento. Dentre os indicadores de desempenho, o autor aponta a extensão da troca de informação, a resolução de problemas comuns, a satisfação com resultados das atividades e uma maior motivação para a tomada de decisões. Aponta também alguns benefícios para o relacionamento como a redução da percepção de risco associado ao comportamento oportunista e dos custos de transações. Quando correlacionada aos demais Aspectos Intervenientes estudados, percebe-se que ela aparece como dependente de alguns, entretanto ela também pode se manifestar independentemente deles (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007).

Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 23), o **comprometimento** dentro do contexto de relações pode ser entendido como “um parceiro acreditando que um relacionamento ativo com outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na sua manutenção, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente”. Anderson e Weitz (1992, p. 19) o definem como “o desejo de desenvolver relações estáveis, a vontade de fazer sacrifícios de curto-prazo para mantê-las e a confiança na sua estabilidade”. Para Pigatto (2005, p.

73), “o comprometimento é um desejo de se manter um relacionamento bem avaliado, incorporando a intenção e a expectativa da continuidade, o investimento de recursos na parceria”.

Ele é visto como um ingrediente essencial no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos do tipo *buyer-seller* de longo prazo (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; ABDUL-MUHMIN, 2002) e com crescentes resultados mútuos (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994). Abdul-Muhmin (2002) operacionalizou o comprometimento como a disposição de um cliente organizacional continuar a comprar de um fornecedor em particular porque o cliente valoriza as relações que tem com o ele.

Enfim, o comprometimento envolve a crença de que todos os esforços devem ser realizados para manutenção do relacionamento, de tal forma que os Relacionamentos Interorganizacionais possam ser mantidos em longo prazo, constituindo relações estáveis e oportunas para todos os envolvidos (ANDERSON; WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994; PIGATTO, 2005 SOUZA, 2007). No que tange aos Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais, verifica-se uma correlação direta do comprometimento com a confiança, uma vez que o primeiro pode originar o segundo. De acordo com Morgan e Hunt (1994), ambos direcionam o relacionamento à cooperação e à parceria, proporcionando eficiência e produtividade como resultados de desempenho das organizações envolvidas e do próprio relacionamento.

A **Dependência de Poder**, segundo Hallen, Johanson e Seyed-Mohamed (1991), advém do poder de posse de uma das partes sobre os recursos que o outro necessita e do poder de controlar as fontes alternativas dos recursos. O nível de dependência entre as organizações é fundamentado no modelo de dependência de recursos. Este sugere que as organizações respondam às demandas das organizações que controlam os recursos críticos (PFEFFER; SALANCIK, 1978 *apud* HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991).

Pigatto (2005, p. 75) define o poder como “a habilidade de um ator (A) em levar outro ator (B) a realizar algo que de outro modo ele não faria”. O autor, ainda, correlaciona o poder a dependência ao aduzir que “o poder de cada parte está amarrado à interdependência de ambos os sócios da relação, e esse poder pode apresentar desequilíbrio em razão do grau de dependência de um dos sócios em

relação ao outro”. Ainda tem-se que o aumento da assimetria da dependência entre os agentes pode aumentar o conflito, a desconfiança e diminuir o comprometimento nas relações articuladas entre eles (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Segundo Thorelli (1986), o poder pode se apresentar como um aspecto interveniente representando recompensa ou punição. Como recompensa, o poder pode ser visto na extensão dos termos de fixação dos preços, na aplicação de descontos, no compartilhamento de informações de clientes, no aumento do volume de vendas oriundo de promoções. Já como punição, no término de um relacionamento ou na fixação de preços desfavoráveis (FONTENOT; WILSON, 1997).

De acordo com Mohr e Speakman (1994), em Relacionamentos Interorganizacionais que abrangem trocas comerciais, ambos os agentes envolvidos podem apresentar algum grau de dependência, caracterizando o nível de interdependência do relacionamento. Esta interdependência e o poder estão diretamente vinculados aos custos de terminar as relações interorganizacionais com uma organização. Assim, quando as empresas envolvidas reconhecem as barreiras de término de suas relações, há a probabilidade de a colaboração ser vista como uma forma de controlar o fluxo de recursos entre elas (FONTENOT; WILSON, 1997). Desta forma, o poder pode promover mútua confiança e comprometimento entre os agentes de relações interorganizacionais quando estes discordam da associação de poder e controle autoritário e o tem como um mecanismo influenciador (FRAZIER, 1999).

O **Comportamento Oportunista**, mesmo conceituado como uma tangível violação de contrato explícito a uma situação de violação de contrato relacional é facilmente manifestado ao longo do relacionamento (GIBBONS, 1999), mais precisamente, durante a sua gestão (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000). Esse tipo de comportamento pode corroer as transações e gradativamente retirar os potenciais benefícios que o contexto relacional pode oferecer às partes. O impacto do Comportamento Oportunista pode ser ainda mais negativo quando sua presença incita a adoção de mecanismos de proteção para as transações (JOHN, 1984; MURRY; HEIDE, 1998; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000), aumenta o controle, contratos e normas específicas sobre as operações e dá prova à outra parte que o Comportamento Oportunista ou seus efeitos já foram percebidos. Assim,

cabe destacar a recomendação de Cannon, Achrol e Gundlach (2000) sobre construir estruturas de governança que protejam a transação enquanto simultaneamente maximizam benefícios para os participantes.

Para Jap e Ganesan (2000), o **Nível de Conflito** é resultado de quando uma das partes percebe que seus interesses ou objetivos estão sendo dificultados, impedidos ou negativamente afetados pela outra parte do relacionamento. A existência de divergências em um relacionamento e a percepção por um participante de que a realização de seus objetivos está sendo dificultada de algum modo pela outra causa tensão, frustração e desconfiança (SKINNER; GASSENHEIMER; KELLEY, 1992; JAP; GANESAN, 2000; BROWN; LUSCH; SMITH, 2002; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

Segundo Alighieri e Zanquetto Filho (2007), ele pode dificultar a disposição de uma das empresas envolvidas em se dedicar à outra, ou até mesmo em confiar na outra. Quando resolvido hostilmente, este conflito pode acarretar na diminuição da presença de uma comunicação melhor, mais prolongada, eficaz e bidirecional entre os participantes do relacionamento (GASKI, 1984; FRAZIER; RODY, 1991), diminuição da satisfação (GASKI, 1984; ANDERSON; NARUS, 1990; FRAZIER; RODY, 1991) e na dissolução do relacionamento (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007). No entanto, quando resolvidos amigavelmente, estes conflitos podem ser denominados de “conflitos funcionais” já que previnem estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, despertando um caminho por meio do qual é possível encontrar soluções e fortalecer o relacionamento (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007).

Após a discussão dos Aspectos Intervenientes, que foram agrupados em dois sub-blocos, Aspectos Técnicos e Comportamentais, tem-se como premissa que cada relação é ‘modelada’ de acordo com os diferentes comportamentos e expectativas dos seus partícipes. Portanto, o modo como são configurados estes Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos interorganizacionais é que definem a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; PIGATTO, 2005, SOUZA, 2007).

### 2.1.1.3. Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais

A Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais envolve os resultados percebidos pela empresa compradora ao se relacionar com a empresa fornecedora. Assim, esta agrupa os conceitos-resultado que remetem à boa qualidade de um relacionamento entre seus partícipes, a Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento (CANNON, 1992; CANNON; PERREAU, 1999; ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007), que são de fundamental significância na explicação de qualquer tipo de Relacionamento Interorganizacional entre dois ou mais partícipes (SELNES, 1986, PATTERSON; SPRENG, 1997; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; HUNT; SPEH, 2002). Já Souza (2007) complementa os Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais ao considerar a Satisfação com o Relacionamento, Desempenho Percebido e Valor Percebido do Relacionamento. Todavia, para este estudo, consideram-se resultados da Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais a Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento.

Sanzo *et al.* (2003) apresentam a **Satisfação com o Relacionamento** como um estado afetivo positivo, resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento entre uma empresa com outra. Ainda para os autores, ela envolve uma avaliação dos aspectos econômicos e não-econômicos do relacionamento. A satisfação econômica é imersa de margens e de volume de vendas. Este tipo de satisfação advém da eficácia, produtividade do relacionamento e dos resultados financeiros obtidos (GEYSKENS, STEENKAMP; KUMAR, 1999). A satisfação não-econômica implica uma resposta afetiva positiva para os aspectos psicológicos do relacionamento, de tal maneira que um participante satisfeito se sente confortável para trabalhar com o parceiro e disposto a trocar informações relevantes com ele, dados a crença e o interesse por resultados positivos para ambos (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). A distinção entre a satisfação econômica e não-econômica é relevante desde que permita distinguir o contexto social em que a troca de mercado é desenvolvida.

Para Selnes (1986) e Anderson e Narus (1990), a satisfação pode receber uma influência positiva de uma eficaz comunicação bidirecional entre os participantes, uma vez que se tem como resultado a qualidade nas trocas de informações ocorridas regularmente em múltiplos níveis e domínios. A questão da

comunicação é dual. Sanzo *et al.* (2003) alegam que se pode esperar uma relação direta e positiva entre o nível de comunicação alcançado e o valor percebido do relacionamento.

Não obstante, os mesmos autores também expõem que a comunicação bidirecional nem sempre exerce uma influência direta na satisfação, já que, em muitas ocasiões, se pode encontrar um elevado nível de comunicação entre as empresas, causada por um elevado nível de conflito. Assim, a comunicação é somente um condicionante para a satisfação. Outros aspectos, tais como a coordenação das atividades, compartilhamento de recursos, comprometimento e confiança devem também ser considerados.

Por fim, a Satisfação no Relacionamento é diretamente correlacionada às diferentes expectativas do cliente ou às diferentes demandas exigidas pelos fornecedores nas relações mais próximas quando comparadas às relações mais distantes (CANNON; PERREAULT, 1999; HUTT; SPEH, 2002). Assim, a sua importância reside na intenção de obter/manter a continuidade e qualidade das transações que envolvem tais negócios, ou seja, ampliar a longevidade e confiança do relacionamento.

**O Valor Percebido do Relacionamento** é visto como um dos resultados de Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais ao considerar que, em relacionamentos com fornecedores, a dedicação é cada vez maior no sentido de se relacionar com aqueles que podem ajudar a entregar valor por meio da operação com custos mais baixos nas empresas-cliente (ANDERSON, 1995; WILSON, 1995).

Lindgreen e Wynstra (2005) traçam um panorama sobre as várias facetas do Valor Percebido dos Relacionamentos, defendendo a argumentação de que as empresas compradoras e fornecedoras não fazem somente negócios entre si em decorrência do valor dos produtos e serviços que estão sendo comercializados. Segundo os autores, o estudo do Valor Percebido do Relacionamento pode seguir duas vertentes: (1) a primeira focaliza a criação de valor através – ou dentro – dos relacionamentos e (2) considera o valor como resultante do relacionamento.

Grönroos (1997) e Ravalb e Grönroos (1996), no que tange à vertente (1) criação de valor, recomendam que as empresas devem examinar todas as possibilidades de interações que possam vir a criar valor em qualquer relacionamento com o cliente, em vez de considerar apenas o produto (adicionado). Isto é, as empresas devem dedicar recursos e esforços para manter os

relacionamentos com o cliente, sejam estes consumidores finais ou clientes organizacionais.

Já em relação à vertente (2) do valor como resultado, os autores, juntamente com o *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), expõem que o relacionamento tem valor para o comprador por as transações entre o fornecedor e o comprador se tornarem previsíveis e estáveis uma vez que os atores aprenderam como cada um organiza suas operações de negócio. Também pode ser justificada pelo aprendizado dos atores e a adaptação no relacionamento que provavelmente resultam em novos produtos ou soluções de serviços (FORD, 1980; HAKANSSON; TURNBULL, 1982; FORD, 1998; DAY, 2000). O IMP apresenta três aspectos de um relacionamento que fornece valor: (a) atividades de ligação, (b) laços de recursos e (c) vínculos entre os atores.

Para entender o valor, Walter, Ritter e Gemunden (2001) o definem como o *trade-off* percebido entre múltiplos benefícios e sacrifícios oriundos do relacionamento entre o cliente e responsáveis pelas decisões chave da organização fornecedora. Os benefícios e sacrifícios podem resultar de um relacionamento sob questão, bem como de relacionamentos conectados em que o relacionamento em foco tem um impacto ou é afetado por outros relacionamentos.

Os autores apresentaram uma perspectiva do fornecedor, pois uma contribuição para o êxito da empresa pode advir dos relacionamentos com o cliente. O entendimento é de que o fornecedor necessita oferecer valor ao cliente, mas, ao mesmo tempo, também necessita ganhar benefícios do cliente. Por razão de sua própria sobrevivência, os fornecedores necessitam compreender como o valor pode ser criado por meio dos relacionamentos com os clientes. Ainda os autores desenvolveram um modelo de funções de relacionamentos correlacionados à criação de valor e teste empírico dos modelos. As funções de um relacionamento com o cliente se referem às atividades executadas e aos recursos empregados no cliente. Desta forma, é perceptível que o valor é dependente de interações interorganizacionais, relacionamentos e redes.

Após apresentar a Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento como resultados da Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais, é possível visualizar a complexidade em gerenciar os Relacionamentos Interorganizacionais. Tal dedução é inerente à dificuldade em



obter uma Avaliação do Relacionamento Interorganizacional positiva visto que os Relacionamentos Interorganizacionais podem receber influências de diversos Aspectos Intervenientes e dos Determinantes Situacionais e de Mercado que se denotam em tipos diferenciados de relações.

Além destes, há os riscos que auferem vulnerabilidade para uma Cadeia de Suprimentos. Estes riscos podem influenciar negativamente o modo como os Relacionamentos Interorganizacionais são articulados. Alguns eventos podem impactar sob o modo como os Relacionamentos Interorganizacionais são configurados, como também na avaliação que os compradores fazem dos relacionamentos que articulam com os seus fornecedores. Conflitos e Comportamentos Oportunistas podem emergir nestes contextos, comprometendo a Troca de Informações, o Comprometimento e a Confiança na relação. Também podem incitar Acordos Contratuais para regular o contexto dos relacionamentos e a Dependência de Poder que pode ser acentuada, diminuindo, desta forma, a Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento.

Neste contexto, uma apreensão destes riscos torna-se imprescindível como também sob as características que configuram os relacionamentos articulados, por assim possibilitarem melhores Avaliações para os Relacionamentos Interorganizacionais e contribuir para a integração e coordenação da Cadeia de Suprimentos. Todavia, ao considerar que este estudo foi desenvolvido sob a percepção dos varejos alimentícios, faz-se necessário compreendê-los primeiramente.

### 2.1.2. O Varejo

Atualmente, tem-se uma pluralidade de definições e conceitos para o varejo. Para Parente (2000, p. 22), o “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Spohn (1977) *apud* Las Casas (2004, p. 17) o define como uma “atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Segundo Bernardino (2006, p. 17), os varejistas são

os “responsáveis pelo atendimento aos consumidores e devem colocar os produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los”. Levy e Weitz (2000) acrescentam a estas definições de varejo a importância de suas atividades agregarem valor para os produtos e serviços comercializados com os consumidores finais.

Nas definições de varejo apresentadas pelos diversos autores, percebe-se similaridades entre elas, podendo correlacioná-las à distribuição de mercadorias e a atividades que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores finais. Borges (2001, p. 19) complementa ao afirmar que “o sistema varejista configura-se um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade”. A *American Marketing Association* define o varejo como uma “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores” (COBRA, 1997, p. 335).

Churchill e Peter (2000) corroboram estes dois papéis do varejo ao demonstrarem os benefícios proporcionados por ele tanto para a indústria e intermediários (fornecedores e atacadistas) quanto para os consumidores finais (QUADRO 2.1).

Nota-se que os varejistas possuem diversas funções devidas a seus dois papéis. Para Borges (2001), são funções básicas dos varejistas com a Cadeia de Suprimentos: escoar a produção e estoques, coletar informações com os clientes sobre o comportamento de compra e as tendências do mercado, decodificar e transmitir as informações coletadas aos fornecedores para que sejam analisadas e utilizadas na adequação e desenvolvimento de novos produtos e serviços a serem ofertados.

Já mantendo um foco no atendimento e na busca de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores finais, Levy e Weitz (2000) associam as funções básicas do varejo à oferta de um mix diversificado (modelos, marcas, tamanhos, preços); à customização de lotes grandes adquiridos pelos fornecedores ou atacadistas em lotes ou embalagens menores, para uso pessoal; ao gerenciamento do estoque dos produtos ofertados, de tal forma que se consiga planejar as negociações com fornecedores e prever o giro de estoque para que não

se tenha Ruptura de Produtos nas Gôndolas; e ao fornecimento de serviços complementares que tragam maior comodidade para o consumidor final no momento de aquisição ou manutenção dos produtos ou serviços obtidos.

<b>Benefícios para os fornecedores</b>	<b>Benefícios para os compradores finais</b>
Modo eficiente de colocar os produtos à disposição dos consumidores finais.	Colocam à disposição dos consumidores horários mais convenientes de compra. Os varejistas brasileiros, cada vez mais, investem em horários de funcionamento 24 horas por dia, sete dias por semana.
Capacidade de acumular informações que podem proporcionar aos fornecedores dados úteis de pesquisa de mercado.	Ficam em locais próximos ao domicílio dos consumidores facilitando o acesso aos produtos.
Ajudam a prever vendas e assumem riscos de comprar produtos perecíveis ou que se tornam obsoletos rapidamente.	Facilitam as trocas pelo oferecimento de crédito, de maiores prazos de pagamento e pela venda em pacotes e quantidades relativamente pequenas.
Participam na distribuição física dos produtos.	Podem tornar a experiência de compras mais agradável, pela criação de uma atmosfera de compras atraente, do oferecimento de serviços úteis, fornecimento de informações de interesse do consumidor com relação ao produto, entre outras formas de atender aos desejos e necessidades do consumidor.

QUADRO 2.1 – Benefícios do varejo para fornecedores e compradores finais

FONTE: Adaptado de Churchill e Peter (2000, p. 416).

Nota-se que os benefícios proporcionados pelos varejistas, segundo Churchill e Peter (2000), e as funções básicas advogadas por Borges (2001) e Levy e Weitz (2000) se assemelham e se complementam evidenciando a importância do varejo para a Cadeia de Suprimentos. De acordo com Berman e Evans (1998) *apud* Bernardino (2006, p. 18), além de suas funções básicas, são objetivos dos varejistas: “atingir um determinado volume de vendas, atingir um determinado nível de lucratividade e criar e manter uma imagem apropriada ao tipo de negócio em questão”.

O varejo está presente em vários segmentos, sendo que, para cada um, ele apresenta um conjunto de características apropriadas ou composto de varejo a fim de obter vantagens competitivas. Levy e Weitz (2000, p. 39) definem o composto de varejo como:

a combinação de fatores que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar suas decisões de compra. Os elementos no composto de varejo incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, exposição das mercadorias, assistência aos

consumidores fornecida pelos vendedores, e a conveniência da localização da loja.

Em suma, tem-se o varejo como o elo da Cadeia de Suprimentos mais próximo do consumidor final, proporcionando, por meio do intermédio no processo de distribuição, a eficiência e eficácia na oferta de produtos e serviços aos consumidores finais, de tal forma que satisfaçam suas necessidades e desejos e agreguem valor aos produtos e serviços ofertados. Segundo Borges (2001, p. 24):

o varejo representa o momento conclusivo da cadeia de distribuição, em que o contato com o cliente final deve significar o casamento perfeito do mercado fornecedor com o mercado consumidor, cujos desdobramentos são capazes de superar as expectativas de ambas as partes.

Também, nota-se que, para sobreviverem no mercado e adquirirem vantagens competitivas, os varejistas estão se profissionalizando e desenvolvendo estratégias de marketing amplas que os auxiliem no desempenho de suas funções. Para Noronha e Marques (2001), os varejistas vêm sendo expostos a desafios cada vez maiores para atingir a excelência em operações e produtividade, fazendo-os acompanhar as tendências mundiais e exigências de consumo. Uma das estratégias mais adotadas e que evidenciam a complexidade da tomada de decisão pelos varejistas é a seleção do formato de varejo ou design de lojas. Inúmeros formatos de varejos são identificados no mercado. Para este estudo, torna-se necessário compreendê-los devido à população do estudo ser definida e descrita a partir de critérios de formato de lojas, porte e atuação geográfica.

#### 2.1.2.1. Os formatos de varejo

Os formatos de varejo ou design de lojas estão correlacionados ao tipo de negócio e suas peculiaridades, aos interesses de cada varejo, bem como são definidos considerando as necessidades de adaptações, mudanças, dinamismo e a implementação de alta tecnologia e gestão que o varejo necessita ter para sobreviver no atual cenário em que se encontra. Este cenário é marcado pela competitividade, aumento de exigências e necessidades dos consumidores, em que as informações se encontram mais acessíveis, os consumidores exigem melhores serviços, produtos e atendimento e a ideia de comprar produtos é substituída pela aquisição de experiências e benefícios (PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006).

Eles são classificados, denominados e caracterizados de diversas formas pelos estudiosos. Beckman (1973, p. 239) *apud* Las Casas (2004, p. 26) apresenta as bases de alternativas para a classificação dos varejos (QUADRO 2.2). Observa-se que a proposta de Beckman (1973, p. 239) *apud* Las Casas (2004, p. 26) infere inúmeras classificações e formatos de varejo que evidenciam a sua complexidade e a possibilidade de utilizá-los como um elemento estratégico para sobrevivência, gestão e desenvolvimento do varejo.

<p><b>1 – Por propriedade do estabelecimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lojas independentes</li> <li>b) Lojas em cadeia ou filiais</li> <li>c) Lojas de propriedade de fabricantes.</li> <li>d) Cooperativas de consumidores</li> <li>e) Estabelecimento de propriedade de fazendeiros</li> <li>f) Lojas de propriedade da empresa industrial</li> <li>g) Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios, etc.)</li> <li>h) Lojas de utilidade pública.</li> </ul> <p><b>2 – Por tipo de negócio (mercadoria negociada)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lojas gerais: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lojas de departamento</li> <li>✓ Lojas gerais.</li> <li>✓ Lojas de variedade</li> </ul> </li> <li>b) Lojas de uma única linha de mercadoria (móveis, confecções)</li> <li>c) Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes)</li> </ul> <p><b>3 – Por tamanho do estabelecimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Por número de empregados</li> <li>b) Por volume de vendas anuais</li> </ul> <p><b>4 – Pelo grau de integração vertical</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não integrada (funções varejistas somente).</li> <li>b) Integrada com funções atacadistas.</li> <li>c) Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades.</li> </ul> <p><b>5 – Tipos de relação com outras organizações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não afiliada.</li> <li>b) Voluntariamente afiliada com outros varejistas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cadeia formada por atacadistas</li> <li>✓ Cadeia formada por varejistas independentes</li> <li>✓ Franquias</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>6 – Por método de contato do consumidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lojista</li> <li>b) Marketing direto: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venda por catálogo</li> <li>✓ Anúncios regulares em mídias</li> <li>✓ Afiliações em clubes de compra</li> </ul> </li> <li>c) Contatos diretos com os consumidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porta a porta</li> <li>✓ Entregas regulares em locais</li> </ul> </li> </ul> <p><b>7 – Por tipo de localização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Urbana: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comércio central</li> <li>✓ Distrito comercial secundário</li> <li>✓ Localização de bairro</li> <li>✓ Shopping centers</li> <li>✓ Mercado público</li> </ul> </li> <li>b) Cidade pequena: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centro</li> <li>✓ Bairros</li> </ul> </li> <li>c) Lojas rurais.</li> <li>d) Stands a beira de estrada.</li> </ul> <p><b>8 – Por tipo de serviços prestados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Serviços completos</li> <li>b) Serviços limitado</li> <li>c) Autosserviço</li> </ul> <p><b>9 – Forma legal de organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Individual</li> <li>b) Sociedade</li> <li>c) Empresa de capital limitado</li> <li>d) Sociedades anônimas</li> <li>e) Tipos especiais de organizações</li> </ul> <p><b>10 – Por organização administrativa ou técnica operacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indiferenciada</li> <li>b) Departamentalizada</li> </ul>
--	--

QUADRO 2.2 – Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas

FONTE: Beckman (1973, p. 239) *apud* Las Casas (2004, p. 26).

Borges (2001, p. 27) afirma que “no cenário competitivo, em que se confrontam as redes de varejo, o formato das lojas se transformou em elemento

estratégico. Tanto as grandes lojas, como aquelas de menor porte empreendem seus potenciais competitivos baseados no formato que adotaram”. Para Bernardino (2006), os formatos de varejos se distribuem em duas modalidades: varejos com loja e sem loja. Parente (2000) considera as duas modalidades apontadas por Bernardino (2006), no entanto, primeiro as classifica segundo os tipos de propriedade, podendo ser varejos independentes ou corporativos. Os varejos independentes são aqueles que detêm e operam um único ponto de venda ou loja, têm como principais vantagens a flexibilidade para desenvolver estratégias, para se adaptar às mudanças e para ofertar serviços pessoais (BERMAN, 1996 *apud* LOPES *et al.*, 2004). Já os corporativos têm como vantagens o levantamento de capital, o poder de negociação, operações e atividades em escala e capacidade gerencial superior (BERMAN, 1996 *apud* LOPES *et al.*, 2004). Kotler (2000) os classifica como: rede corporativa, rede voluntária, cooperativa de varejo, cooperativa de consumo, franquias e conglomerado de comercialização.

As redes corporativas são constituídas por duas ou mais lojas de propriedade e gestão da mesma empresa, utilizam-se de um centro de distribuição ou sistema de central de compras e exposição de produtos para comercializarem linhas de produtos similares. As redes voluntárias são compostas por um grupo de varejistas independentes sob o patrocínio de um atacadista, comprando grandes lotes de mercadorias e reduzindo seus custos. As cooperativas de varejo são formadas por varejistas independentes que utilizam um sistema de central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção. As cooperativas de consumo são grupos de consumidores que contribuem com dinheiro para abrir a sua própria loja, votam em suas políticas, elegem o gestor e recebem dividendos com base em seus níveis de compra. As franquias são uma forma de associação contratual entre o franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empreendedores independentes que compram o direito de possuir ou operar uma ou mais unidades com a bandeira - marca – e produtos do franqueador). Os conglomerados de comercialização são formados por uma aliança consolidada livremente que combinam várias linhas de produtos de diversificados varejos, sob uma propriedade central, com alguma integração da distribuição e da administração (KOTLER, 2000).

Ainda Kotler (2000), para a modalidade de varejos com lojas, classifica os principais tipos como: as lojas de especialidades, que ofertam uma linha restrita de

produtos com uma grande variedade; as loja de departamentos, que oferecem várias linhas de produtos de forma departamentalizada, cada linha em seu departamento separado; os supermercados, que ofertam operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume para atender as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica; as lojas de conveniência, que ofertam uma variedade limitada de produtos a preços um pouco mais altos em uma estrutura física de pequeno porte, próxima às áreas residenciais e funcionando em horários prolongados; as lojas de descontos, que oferecem mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior; os varejistas denominados ponta de estoques, que ofertam produtos comprados abaixo do preço de mercado, normalmente, com pequenos defeitos ou sobras de mercadorias; as lojas de fábrica, pontos de venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas, que ofertam sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos; as lojas de descontos independentes, que são empresas de propriedade de empreendedores ou divisões de grandes corporações de varejo e por eles operadas; os clubes de atacadistas, que atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos e algumas grandes corporações ofertando preços menores que os praticados no mercado e poucos artigos supérfluos; e os *showrooms* de vendas por catálogo, que ofertam por meio de catálogos uma ampla seção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos que são entregues aos clientes em uma área de entrega dentro da loja.

Já Sandhussen (2000) contempla em seus estudos a modalidade de varejo sem lojas, classificando-o como o comércio de serviços, em que o produto é um serviço, como cinemas, bancos, empresas de taxis e hospitais; as máquinas de venda, vistas como uma ponta do autosserviço; o marketing direto, com a comercialização por meio de catálogos, telemarketing, televisão e pelo computador; a venda direta ou venda de porta em porta em que o vendedor parte ao encontro do consumidor no ambiente pessoal, residência ou local de trabalho. Segundo Parente (2000), Borges (2001) e Las Casas (2004), ainda há o comércio eletrônico que vem se desenvolvendo gradualmente nos últimos anos.

Além dos formatos de varejo apresentados acima, também percebe-se que para cada segmento ou setor econômico o formato das lojas adquire características

específicas e peculiares. Assim, como o foco deste estudo é o segmento alimentício torna-se pertinente descrever alguns dos formatos de varejos alimentícios com loja.

#### 2.1.2.1.1. Os formatos de loja para o varejo alimentício

Segundo Parente (2000), o varejo alimentício tem uma diversidade de formatos de lojas com classificações distintas, tais como bares, mercearias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (QUADRO 2.3).

Formatos de Lojas	Área de vendas/m <sup>2</sup>	Nº Médio de Itens	% de vendas não-alimentos	Nº de check Outs	Seções
Bares	20-50	300	1	*	Mercearia, Lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50-100	1.000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches
Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, Hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.001	45.001	31	25-35	Mercearia, Hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos

QUADRO 2.3 – Formatos de Varejo Alimentício

FONTE: Parente (2000).

Os bares, botecos, cafés, lanchonetes e botequins ofertam em média 300 itens e ocupam uma área física de pequeno porte, são os responsáveis pela



distribuição “de lanches e bebidas para consumo local e oferecem uma linha restrita de mercearia de consumo imediato, concentrada em cigarros, balas, chocolates e salgadinhos” (PARENTE, 2000, p. 31). As mercearias, armazéns ou empórios são pequenas lojas, em sua maioria sem *check-outs* (caixas de pagamentos), que distribuem uma linha básica de produtos, de aproximadamente 500 itens, de mercearia, frios, laticínios e bazar em regiões de baixa potencialidade de mercado (PARENTE, 2000).

As padarias, em um processo de modernização, buscam atender as necessidades e as exigências dos consumidores. Mesmo tendo suas receitas concentradas na produção própria de alimentos oriundos do trigo (pães, bolos, roscas, salgados), vêm expandindo a sua linha de produtos, lanches e de autosserviço na mercearia, ofertando em média 1.000 itens e se preocupando pela qualidade do atendimento. Os minimercados possuem características similares às mercearias ao considerar o seu público, linha de produtos e localização, porém se distinguem por já possuírem um *check-out*, característico de autosserviço e ofertarem um número maior de itens (PARENTE, 2000).

As lojas de conveniências, originárias da década de 80 nos EUA, fornecem uma variedade e sortimento de mercadorias limitado em um espaço pequeno e com grande rotatividade. Elas “permitem aos consumidores fazer compras rapidamente, sem ter que pesquisar em uma loja grande e esperar em longas filas de controle de saída” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 49). Normalmente, localizam-se em postos de combustíveis ou em áreas de grande concentração populacional, têm de 1 a 2 *check-outs* e ofertam produtos com os preços acima dos ofertados em supermercados. Os supermercados compactos:

caracterizam-se pelo sistema de autosserviço, *check-outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitam aos fregueses ‘autosservirem-se’, utilizando cestas e carrinhos. Os supermercados compactos têm dois a seis *check-outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios (PARENTE, 2000, p. 32).

Já o supermercado convencional, segundo Borges (2001, p. 35), é “o formato de varejo que mais se destaca no sistema de autosserviço, principalmente por ser de maior visibilidade e frequência de visitas”. Ele adota o sistema de autosserviço tendo de 7 a 20 *check-outs* em suas lojas, ofertam em média 9.000 itens dentre seções de

mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, dentre outras (PARENTE, 2000).

As superlojas são grandes supermercados, com aproximadamente 30 *check-outs*, e ofertam uma linha completa de produtos perecíveis como também produtos não-alimentícios, como têxteis e eletrônicos, aproximando-se a 14.000 itens. Exemplos de superlojas são as lojas da Rede Bom Preço no Recife, Sendas no Rio de Janeiro, Via Brasil em Belo Horizonte, dentre outras. Os hipermercados, como Carrefour, Hiper Bompreço e Extra:

são grandes lojas de autosserviço, (...) que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios. (...) A grande diferença entre uma superloja e um hipermercado está no destaque que é dado para o setor de não-alimentos – uma área maior e com variedade muito mais ampla nos hipermercados (PARENTE, 2000, p. 32).

Por fim, os clubes atacadistas são grandes lojas que atuam tanto como varejistas como atacadistas. Apresentam menor variedade de marcas, ofertando em média 5.000 itens, têm aproximadamente 30 *check-outs*, ofertam serviços limitados e preços especialmente baixos. Segundo Parente (2000, p. 33), “no setor de alimentos a variedade está mais concentrada para atender às necessidades do cliente institucional, e no setor de não-alimentos, a linha de produto está mais direcionada para o consumidor final”. Exemplos de clubes atacadistas são: o Sam’s Club em São Paulo, Minas Gerais e no Paraná e o Makro em Minas Gerais e São Paulo.

Tipo	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Média de itens	% de não-alimentos	Nº de check-outs
Conveniência	50 a 200	1 mil	1	1 a 2
Proximidade	150 a 300	4 mil	1	3 a 4
Sortimento limitado	200 a 500	900	2	2 a 4
Compacto	300 a 800	6 mil	3	2 a 7
Convencional	800 a 2,5 mil	12 mil	5	8 a 16
Gourmet especial	1,3 mil a 3 mil	14 mil	6	8 a 16
Superloja	2,5 mil a 5 mil	25 mil	10	16 a 30
Atacado de autosserviço	2,5 mil a 6 mil	9 mil	10	20 a 27
Loja de depósito	4 mil a 5 mil	7 mil	7	25 a 36
Clube atacadista	4 mil a 9 mil	6 mil	60	20 a 35
Hipermercado	6 mil a 10 mil	50 mil	30	30 a 50
Supercenter	8 mil a 12 mil	65 mil	40	30 a 55

QUADRO 2.4 - Formatos de loja do Brasil recentes e com contextualização atual

FONTE: Adaptado de Autosserviço... (2010, p. 41) e ABRAS (2009).

O Quadro 2.4 apresenta alguns dos formatos de varejo alimentar definidos pela Ascar&Associados e divulgados em Autosserviço... (2010, p. 41) e Abras (2009). A descrição destes formatos, principalmente os mais recentes e com contextualização atual, ainda não são visíveis na revisão teórica.

Após descrever alguns dos formatos específicos para o varejo com loja do segmento alimentício, ressalta-se que será dado foco a alguns deles na definição da população deste estudo. A definição da população do estudo será descrita posteriormente na seção de Metodologia.

### 2.1.3. Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos

Atualmente, os riscos em Cadeias de Suprimentos são mais frequentes e visíveis devido à complexidade operacional que vem se tornando presente no seu escopo, proporcionando aumento da dimensão e do risco de rupturas no fluxo de produtos, como também de serviços (SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008). Para Elkins *et al.* (2005), a gestão dos riscos em Cadeias de Suprimentos é uma tarefa desafiadora, uma vez que se têm múltiplas fontes de origem. Como já dito, a raiz dessas fontes pode estar atrelada à falta de coordenação e integração da Cadeia de Suprimentos (SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008). Segundo Chopra e Meindl (2003, p. 365-366), “a falta de coordenação pode ocorrer tanto porque estágios diferentes da Cadeia de Suprimentos possuem objetivos conflitantes como porque as informações que circulam entre os estágios são distorcidas”.

Silva, Ladeira e Oliveira (2008) apontaram 5 fatores que podem incitar os riscos na Cadeia de Suprimentos: 1) a ausência de um fluxo contínuo de informações de mercado entre os vários elos da cadeia; 2) previsões de demandas distorcidas (efeito-chicote); 3) problemas na consistência dos prazos de entrega de mercadorias; 4) problemas de qualidade (não-conformidade) dos produtos; e 5) situações de exceção como greves de funcionários ou catástrofes naturais. Segundo os autores, tais fatores podem instigar à falhas de suprimentos. Uma falha de suprimento em determinado partícipe pode afetar todos os subsequentes, caso não tenham agilidade e flexibilidade para enfrentar uma ruptura em seus estoques.

O'Keefe (2004) *apud* Donato, Rossi e Bezerra (2007), ao estudar os riscos e seus impactos nas Cadeias de Suprimentos, classificou-os em oito tipos: riscos associados à integração entre os planejamentos de demanda e suprimentos; riscos nos estoques; riscos de segurança e privacidade das informações; riscos oriundos da ineficiência de processos; riscos provindos da introdução e do ciclo de vida de produtos; riscos de integridade e disponibilidade das informações; riscos relacionados à satisfação dos clientes e dos serviços oferecidos; e diversos riscos referentes à interrupção da Cadeia de Suprimentos.

Lee e Christopher (2003) *apud* Donato, Rossi e Bezerra (2007) classificam os riscos em quatro grupos associados aos impactos causados na Cadeia de Suprimentos: 1) Riscos Financeiros, 2) Riscos de “Caos”, 3) Riscos de Decisão e 4) Riscos de Mercado. Os riscos do primeiro grupo estão associados a riscos de estoques em que se têm: custos de estoques devidos à obsolescência, a redução de preços para queima de estoques de baixo giro, as rupturas de estoque, estoques em excesso ou mix de produtos errado, o reprocessamento de estoque para torná-lo negociável e o pagamento de penalidades pela não entrega de produtos. O grupo Risco de “Caos” é oriundo de reações acentuadas, intervenções desnecessárias, falta de confiança e informações distorcidas. Estas podem provocar distorção ou ampliação crescente das demandas a cada elo da Cadeia de Suprimentos - o Efeito-Chicote. O terceiro grupo está associado à incapacidade e impossibilidade da tomada de decisão eficiente por cada partícipe da Cadeia de Suprimentos. Tal fato é decorrente do caos, nervosismo e exacerbação. O grupo Riscos de Mercado está atrelado às perdas do não aproveitamento de oportunidades causadas pelo baixo tempo de resposta e pela incapacidade de adaptar-se às novas demandas de mercado.

Donato, Rossi e Bezerra (2007) adotaram uma forma de classificação híbrida com elementos dos estudos de Rey (2005), Lee e Christopher (2003) e da *Cranfield School of Business* (2002). Para tal, fracionaram os elementos em dois blocos: Riscos Internos, provenientes de falhas na interação e cooperação entre os partícipes pertencentes à cadeia; e Riscos Externos, que incluem falhas sobre as quais os partícipes da cadeia não têm controle. Essas ainda se subdividem em 3 sub-blocos: Financeiros, Operacionais e Estratégicos (FIGURA 2.4).

	Riscos Internos	Riscos Externos
Financeiros	Inventários Redução de Preços Penalidades por não Entregas Fretes Aéreos	Flutuação do Câmbio Flutuação das Taxas de Juros Instabilidade nos Mercados Instabilidade Política
Operacionais	Risco de "Caos" Risco de Decisão Distorção de Informações Falta de Confiança	Catástrofes Terrorismo Assaltos Greves
Estratégicos	Risco de Mercado Perda de Market Share Relacionamento com Fornecedores Relacionamento com Clientes	Violações Éticas Desacordos Contratuais Novos Competidores Fusões e Consolidações

FIGURA 2.4 – Classificação híbrida de riscos.

FONTE: Adaptado de Donato, Rossi e Bezerra (2007)

Diante dos grupos de riscos apresentados, notam-se em evidência inúmeros riscos que estão associados aos estoques ou riscos de suprimentos. Zsidin (2003) apud Silva, Ladeira e Oliveira (2008, p. 7) conceitua o risco de suprimento como:

uma possibilidade de ocorrência de um incidente associado ao abastecimento interno a partir de uma ruptura individual de um fornecedor ou do mercado de suprimento como um todo, o que resulta na incapacidade da empresa em atender as demandas dos clientes ou em ameaças à vida e à integridade física e segurança de seus clientes.

Por sua vez, a ruptura de estoques é um risco agravante para a Cadeia de Suprimentos, originado de inúmeras fontes, separadas em paralelo ou em conjunto, que acentuam o problema. As fontes dos riscos não são mutuamente exclusivas, sendo que a ocorrência de uma pode implicar a ocorrência de outra. A gravidade do risco da ruptura de estoques é mais bem evidenciada ao visualizar um possível efeito dominó, ou seja, a ruptura de estoque em determinado participante pode repercutir para os participantes seguintes ou até mesmo toda a cadeia (SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008). Handfield e McCormack (2007) apud Silva, Ladeira e Oliveira (2008) consideram seis categorias de risco interligadas à ruptura de estoques. A cada categoria estão associados eventos que resultam em ruptura de estoques e os respectivos impactos negativos gerados (FIGURA 2.5).

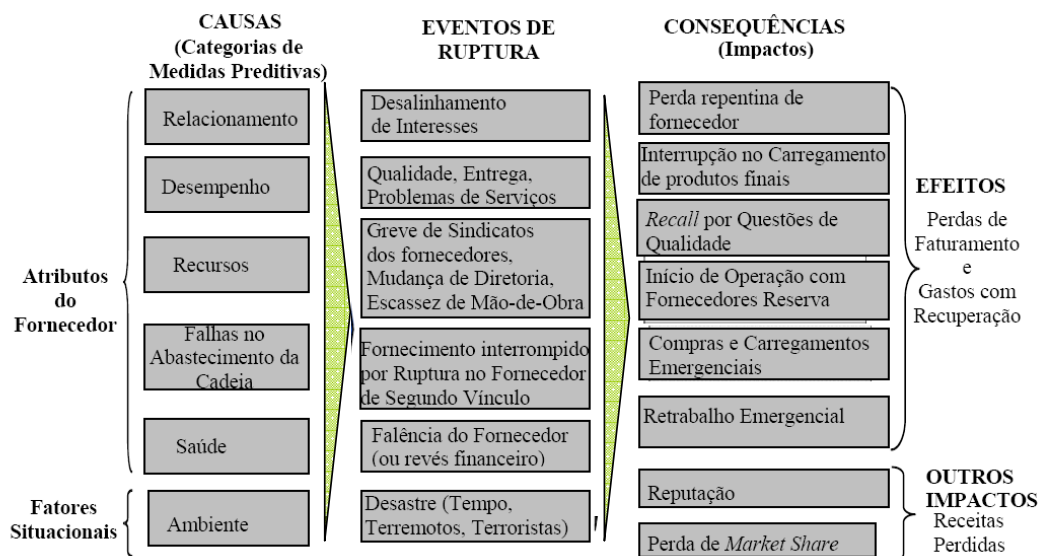


FIGURA 2.5 – Estruturação das Relações de Risco de Suprimentos

FONTE: Adaptado de Handfield e McCormack (2007) *apud* Silva, Ladeira e Oliveira (2008).

Defronte ao apresentado, tem-se que a Cadeia de Suprimentos é vulnerável a rupturas e falhas, necessitando de um gerenciamento para minimizar a probabilidade de riscos (SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008). Segundo Rey (2005) *apud* Donato, Rossi e Bezerra (2007), a gestão dos riscos é constituída por um conjunto de fatores a serem considerados a partir do instante em que se tem consciência da vulnerabilidade da Cadeia de Suprimentos. A autora considera neste conjunto de fatores: 1) identificação dos processos-chave de negócios; 2) identificação dos riscos, causas e consequências; 3) a percepção das fontes de risco; 4) elaboração de estratégias contingenciais; 5) a avaliação dos riscos; 6) a verificação das estratégias contingenciais dos fornecedores e 7) uma análise de custo-benefício de se proteger contra os riscos identificados.

Já Silva, Ladeira e Oliveira (2008) consideram o processo de monitoramento e compartilhamento de informações e a gestão integrada e coordenada da Cadeia de Suprimentos como um caminho para o gerenciamento dos riscos. Os autores apontam soluções tecnológicas como um facilitador. Donato, Rossi e Bezerra (2007) corroboram, ao considerarem que os modelos de planejamento colaborativo, como CPFR e S&OP, são algumas ferramentas que podem possibilitar a minimização dos riscos na Cadeia de Suprimentos.

Após uma visão ampla dos riscos que podem incidir sob uma Cadeia de Suprimentos, evidenciou-se a ruptura de estoques como um problema agravante.

Todavia tem-se, neste estudo, o foco para as rupturas de produtos nas gôndolas dos varejos. Esta escolha está fundamentada no fato de este risco estar mais próximo do partícipe que proporciona a real rentabilidade para a Cadeia de Suprimentos – o consumidor final - por poder ser considerado a ponta do *ice-berg* do problema e por estar recebendo maior importância por parte dos varejistas (SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008; BORGES, 2001; ROSENBLOOM, 2002, RIBEIRO, 2008; CARRAMENHA, 2010). Segundo Borges (2001, p. 20), “o mercado já percebeu que a grande batalha competitiva hoje está sendo travada nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nas ilhas, nos corredores e nos *check-outs* (caixas de pagamento) do varejo”.

#### 2.1.3.1. Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios

A Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos alimentícios é um evento que representa a falta de produtos nas prateleiras do ponto de venda, ou seja, das lojas de autosserviço (LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; RIBEIRO, 2008; ECR BRASIL, 2008; CARRAMENHA, 2010). Czapski<sup>1</sup> *apud* Salgueiro (2004) afirma que “as empresas brasileiras operam com margens cada vez mais apertadas e que qualquer ruptura afeta negativamente o seu negócio”. Destarte, a Ruptura de Produtos nas Gôndolas retrata um risco que traz vulnerabilidade para toda a Cadeia de Suprimentos.

A Associação *Efficient Consumer Response* - ECR tem realizado pesquisas a fim de identificar um índice de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas de diversos países. Este índice representa o percentual de faltas dos produtos nos pontos de venda no momento da procura do cliente. A pesquisa realizada na Argentina com parceiros da ECR, em 2003, constatou que o índice de Ruptura de Produtos nas Gôndolas do país equivale a 17,15%. No Chile, o índice de ruptura chega a 14,3%. Já na França, o índice identificado é de 15%. A média comum do índice entre os países pesquisados na Europa está entre 15% a 20%, percentual altíssimo, ao considerar que as mais modernas redes de varejo se localizam na Europa (OLIVEIRA, 2004).

---

<sup>1</sup> CZAPSKI, Cláudio. Superintendente da Associação ECR Brasil entrevistado no artigo de Salgueiro (2004).

Em julho de 2004, a pesquisa foi realizada no Brasil em parceria da ECR Brasil com a ACNielsen e a Associação Brasileira de Supermercados - Abras. Foram selecionadas 188 lojas de autosserviço da Grande São Paulo e Grande Rio de Janeiro, bem como definidos 528 produtos entre as marcas líderes de vendas, com cerca de 160 categorias de produtos para o estudo. O método adotado foi o monitoramento destes produtos nas lojas selecionadas no período de uma semana – dias úteis, verificando diariamente se os produtos estavam ausentes nos pontos de venda. O cálculo para o índice de ruptura foi efetuado considerando a falta da marca de preferência do consumidor em relação ao número total de presenças possíveis no ponto de venda. Também foram pesquisados o comportamento do consumidor ao não encontrar a marca que pretendia adquirir, a causa e a origem do problema de ruptura de cada produto (OLIVEIRA 2004; SALGUEIRO, 2004).

Os resultados apresentaram um índice de 8% de ruptura no mix de produtos. (OLIVEIRA, 2004; ROVANI, 2004; SALGUEIRO, 2004; RIBEIRO, 2008). Os índices para algumas categorias de produtos analisadas foram: mercearia 8,3%; higiene, saúde e beleza (8,4%); perecíveis (8,2%); limpeza (7,4%); bazar (9%); bebidas não-alcoólicas (7,1%); e bebidas alcoólicas (7,9%) (OLIVEIRA, 2004). Observou-se que, as lojas caracterizadas como supermercados compactos e convencionais - 5 a 19 *check-outs* - apresentaram um índice de ruptura maior que os hipermercados e supermercados - mais de 20 *check-outs* (SALGUEIRO, 2004).

Ribeiro (2008) analisou as ocorrências da ruptura de 121 produtos em linha nas gôndolas das lojas de uma rede de varejo alimentício com representatividade econômica. Para o estudo, a autora considerou o período de quatro meses e verificou que mesmo tendo uma representatividade econômica, a rede de varejo estudada não estava imune aos problemas que as demais redes enfrentam com a Ruptura de Produtos nas Gôndolas. De acordo com a análise da autora, ao considerar a média de 103 produtos em linha nas 11 lojas analisadas, verificou-se que o período analisado com o maior número de ocorrências de ruptura de produtos apresentou 23,14% dos produtos com ruptura e o menor, 16,52%. Os resultados demonstrados ilustram a dimensão do problema. Neste estudo, os percentuais se apresentam maiores ao índice proposto na pesquisa realizada pelo ECR Brasil com a AC Nielsen e a Abras.



Os estudos acima instigam a compreensão das causas e consequências da Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos. No que tange às causas do evento, tem-se que a algumas das causas de ruptura de estoque apresentadas por Silva, Ladeira e Oliveira (2008) são válidas para a Ruptura de Produtos nas Gôndolas. Em consonância com os autores, infere-se sobre a existência de inúmeras causas para o evento e as diferentes probabilidades de ocorrência. De acordo com o ECR Brasil (2008), são possíveis causas da ruptura de produtos: 1) falta de reposição, pois o item estava disponível na retaguarda; 2) falha da central de distribuição; 3) falha da central de compras; 4) erros nos parâmetros do sistema de reposição; 5) divergências entre o estoque físico e contábil; 6) dificuldade na negociação com o fornecedor; 7) pedidos mal dimensionados; e 8) atrasos nas entregas.

No estudo de Pigatto (2005) sobre o relacionamento comercial colaborativo entre os elos de uma Cadeia de Suprimentos alimentícia, em que dez redes varejistas do interior de São Paulo e dez indústrias fornecedoras destas redes foram objetos de pesquisa, foi constatado que a Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos aparece como um problema agravante. Para os varejistas estudados, a ruptura é consequência da deficiência logística da maioria das empresas fornecedoras, devido aos atrasos nas entregas. Já os membros das empresas fornecedoras criticaram a opinião dos varejistas afirmando que o problema não é somente consequência da deficiência logística delas. Para elas, também é consequência dos erros de planejamento das redes varejistas que adquirem um volume de produtos inferior à sua demanda (PIGATTO, 2005). Percebe-se nesse estudo que a Ruptura de Produtos nas Gôndolas pode ser derivada de várias ações, tanto dos próprios varejistas como dos fornecedores e demais elos da Cadeia de Suprimentos.

Campos (2007), a fim de gerir as ocorrências da Ruptura de Produtos nas Gôndolas do Grupo Pão de Açúcar – umas das principais redes de varejo do Brasil – apontou as principais causas do evento: 1) produtos no depósito da loja; 2) estoque virtual; 3) produto exposto em outro lugar da loja, fora da gôndola ou seção especificada; 4) ponto de reposição inadequado; 5) compra suspensa; 6) falta de produto no centro de distribuição; 7) produto em processo de retirada de linha; 8) cancelamento de pedidos pela loja; 9) produto bloqueado no sistema; e 10) a loja não efetuou o pedido, dentre outros.

Segundo os resultados da pesquisa realizada pelo ECR Brasil em parceria com a AC Nielsen e Abras em 2004, as causas evidenciadas para o evento foram: 1) atraso na entrega dos produtos do centro de distribuição do varejo às suas próprias unidades; 2) pelos repositores e promotores não reabastecerem os pontos de venda, mesmo tendo disponibilidade dos produtos no estoque; 3) dificuldades de negociação da central de compras do varejo com as empresas fornecedoras; 4) os sistemas de reposição subestimarem a demanda ou terem um estoque mínimo menor que o recomendado; e 5) erros de inventário, diferença entre estoque contábil e físico (SALGUEIRO, 2004; RIBEIRO, 2008).

Segundo estudos de Carramenha (2010), três são as principais causas do evento: mau gerenciamento de pedidos, falta de reposição de produtos na gôndola e planejamento inadequado do varejista. Pesquisas do autor apontam um índice de Ruptura de Produtos nas Gôndolas no Brasil, em média de 10% a 15%. Seus estudos exploram principalmente as consequências do evento que atinge a empresa fornecedora, o varejista e o consumidor final.

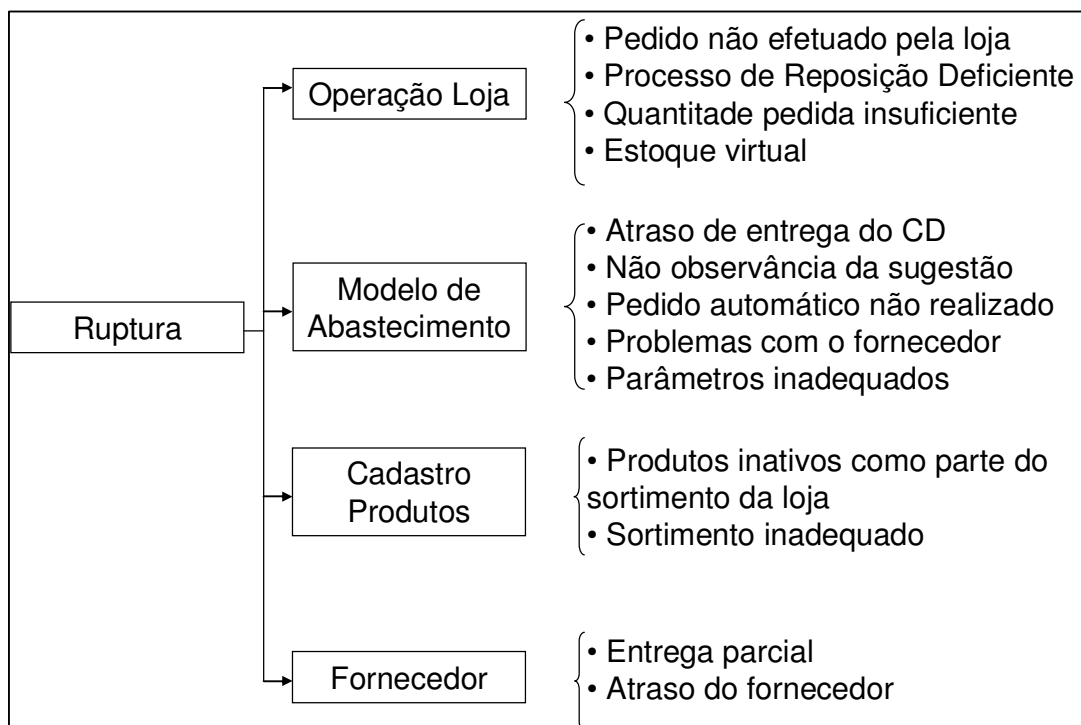


FIGURA 2.6 – Causas das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas

FONTE: Di Serio (2007).

De acordo com Si Serio (2007), as causas das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas podem ser organizadas em quatro grupos: Operação da loja, Modelo de abastecimento, Cadastro de Produtos e Fornecedores (FIGURA 2.6). O autor infere que, para minimizar as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas, é necessário desenvolver uma gestão eficiente para processos, pessoas, relacionamento, sistemas, operações e colaboração.

Defronte às causas apresentadas acima, organizando-as e agrupando-as, foram identificadas 13 causas provindas dos varejos, fornecedores e ambiente: 1) desalinhamento de interesses que dificultam as negociações; 2) falta de reposição do produto disponível no estoque do varejo por parte do repositor ou promotor; 3) problemas logísticos dos fornecedores como atrasos na entrega dos produtos; 4) falha da central de distribuição do varejo, gerando atraso na entrega dos produtos do centro de distribuição do varejo às suas próprias unidades; 5) erros nos parâmetros do sistema de reposição do varejo, principalmente quando subestima a demanda ou tem um estoque mínimo menor que o recomendado; 6) estoque virtual apontando divergências entre o estoque físico e contábil - erros de inventário; 7) pedidos mal dimensionados pelos varejos; 8) produto exposto em outro lugar da loja, fora da gôndola ou seção especificada; 9) produto em processo de retirada de linha; 10) cancelamento de pedidos pela loja da rede de varejo; 11) falhas de cadastro dos produtos - produto bloqueado no sistema; 12) atrasos na produção dos produtos por escassez de mão de obra, greve, mudança de diretoria; e 13) falta de matéria-prima para a produção por causa de desastres naturais e perdas de colheitas.

Após identificar as causas das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas, torna-se pertinente compreender sua repercussão e consequências para a Cadeia de Suprimentos. Segundo Ballou (2001), o evento da ruptura de estoques pode proporcionar dois tipos diferentes de custos: custo das vendas perdidas e custo de pedidos em aberto. O custo das vendas perdidas está associado diretamente à Ruptura de Produtos nas Gôndolas, uma vez que se refere às perdas da venda do produto faltante. O custo é oriundo do lucro perdido nesta venda em particular e que pode ter um efeito negativo colateral para as vendas futuras. Todavia, está não é a única consequência do evento. A sua repercussão é de uma dimensão maior. Já os custos de pedidos em abertos são oriundos da falta de atendimento imediato de um pedido por questões de falta no estoque. Todavia, ao

invés do pedido completo ou parcial ser cancelado, ele é mantido para um atendimento posterior. Deste modo, a venda não é perdida, é postergada. Mesmo assim, têm-se perdas neste caso devidas à possibilidade de custos adicionais de serviços de escritório e de vendas para processar pedidos, e custos adicionais de transporte e de manuseio, como também, efeito sob as previsões das vendas futuras.

Ainda na pesquisa realizada pelo ECR Brasil em parceria com AC Nielsen e ABRAS, além da perda de vendas, verificaram-se consequências diretamente relacionadas não somente com o varejo, como também com o consumidor final e as empresas fornecedoras. De acordo com os resultados da pesquisa, os consumidores comprariam outra marca a fim de substituir a marca faltante, procurariam por outras lojas de varejo, desistiriam da compra ou até mesmo comprariam outro tipo de produto (OLIVEIRA, 2004; RIBEIRO, 2008). Percebe-se o despertar de uma insatisfação do consumidor final e de um efeito dominó sobre a Cadeia de Suprimentos. Tal assertiva é corroborada pelo ECR Brasil (2008), Carramenha (2010) e ilustrada no relato de Czapski<sup>2</sup> *apud* Oliveira (2004, p.11):

'O resumo da ópera [ruptura de produtos] é que todo mundo perde'(...). Ao trocar sua marca preferida por outra, o consumidor tende a levar para casa um produto mais barato (...) o que implica um tíquete menor e, muito provavelmente, uma margem menos gorda para o varejista. Todo o planejamento do comerciante pode ser prejudicado, já que a troca de marcas pode levá-lo, no pedido seguinte, a solicitar mais do produto adquirido do que daquele originalmente procurado. Além disso, (...) provavelmente o varejista vai perder outras vendas se o consumidor rumar para outro PDV, pois é comum, ao não encontrar o que procura, o cliente abandonar o carrinho com outras mercadorias naquele supermercado. Os fabricantes do item faltante também amargam o prejuízo. 'Ele pode perder um cliente que já estava fidelizado para a concorrência'.

Enfim, é notável como a repercussão das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas tem um enorme efeito sobre a Cadeia de Suprimentos. Tais efeitos demonstram a gravidade deste risco para a cadeia e como ele pode torná-la vulnerável. Para Ballou (2001), a natureza intangível das rupturas de estoque e, conseqüentemente, de produtos, dificulta a sua medição, como também, tem-se que o evento, geralmente, não é considerado de forma estratégica pelas organizações (RIBEIRO, 2008).

Entretanto, algumas empresas vêm gradativamente dando relevância ao evento e utilizando e desenvolvendo mecanismos de monitoramento. Empresas

<sup>2 2</sup> CZAPSKI, Cláudio. Superintendente da Associação ECR Brasil entrevistado no artigo de Oliveira (2004).

como a Kraft, *Procter&Gamble* e *Wal Mart* já o fazem (RIBEIRO, 2008). Algumas das estratégias promovidas pelos varejos são: realizar um trabalho sincronizado com as fontes de suprimentos (fornecedores, transportadoras, centros de distribuição); a implantação do sistema *Retail Link* que disponibiliza on-line, aos fornecedores da rede, todas as informações de vendas da rede de varejo; realizar negociações somente com fornecedores que entregam os pedidos originais satisfatoriamente, dando uma tolerância de 8% para faltas nos pedidos; as ações promocionais só são realizadas quando os produtos ofertados já estão disponíveis no estoque das lojas; priorizar a realização de negociações por volume de mercadorias para posteriormente fazerem as negociações dos preços (RIBEIRO, 2008). Rosenbloom (2002) aponta a adoção de um programa logístico melhorado como uma forma de minimizar as ocorrências de ruptura de produtos, como exemplo, cita o *Electronic Data Interchange* - EDI. Em consonância, Ghisi e Silva (2005) aduzem as estratégias de *Efficient Consumer Response* - ECR.

## 2.2. MODELO TEÓRICO E RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

O Modelo Teórico sistematizado a partir do Capítulo anterior abrange a adaptação dos modelos de diversos estudos (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; HUNT; SPEH, 2002; ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007). Este modelo tem uma proposta similar ao dos estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007), em que o seu cerne era identificar uma taxionomia de relacionamentos introrganizacionais a partir da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e verificar a influência e sua relação entre Determinantes Situacionais e de Mercado e Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Tendo este contexto como ponto de partida, o Modelo Teórico sistematizado sugere que uma taxionomia oriunda da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais pode ser identificada. Tem-se que os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados a partir da taxionomia podem receber influência dos Determinantes Situacionais e de Mercado em sua configuração, como também podem apresentar Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais diferentes

para cada um. Ainda haveria a presença de um risco que poderia influenciar a taxionomia dos relacionamentos interorganizacionais, como também, as Avaliações do Relacionamentos Interorganizacionais (FIGURA 2.7).

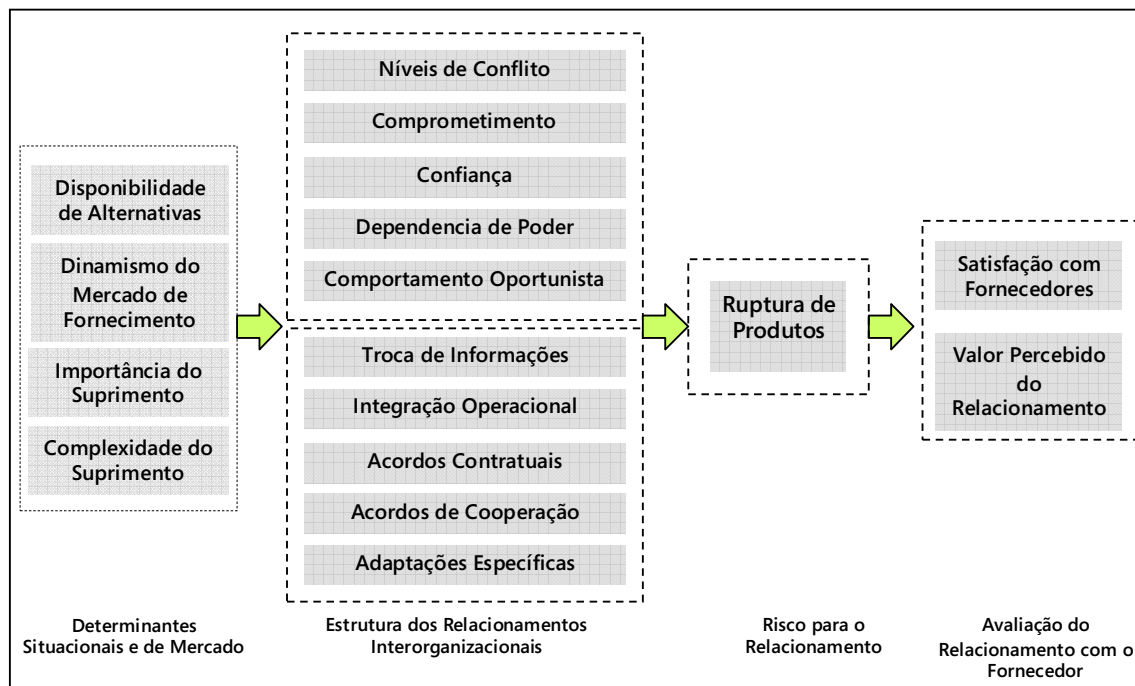


FIGURA 2.7 – Modelo Teórico

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Adaptação de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Viana, Cunha e Slongo (1999), Jap e Ganesan (2000), Hunt e Speh (2002), Ulaga e Eggert (2006) e Souza (2007).

Como visto, os Determinantes Situacionais e de Mercado referem-se a fatores que podem contextualizar ou influenciar os Relacionamentos Interorganizacionais ao representarem a intensidade de incerteza ou dependência provenientes do mercado ou da própria situação de compra. Considerando um Determinante de Mercado e um Situacional, os fatores que representam a intensidade de incerteza no Modelo Teórico são: Dinamismo do Mercado de Fornecimento e Complexidade do Suprimento. Já os que representam dependência são: Disponibilidade de Alternativas e Importância do Suprimento (CANNON, 1992; CANNON, 1999; HUNT; SPEH, 2002).

Diferentemente dos estudos anteriores, neste Modelo Teórico, os Aspectos Comportamentais foram inseridos na Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Tem-se que as relações não são desenvolvidas somente por características técnico-operacionais, elas também são baseadas em comportamentos e atitudes dos participantes durante o desenvolvimento de suas

relações (MORGAN; HUNT, 1994; JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; DAY, 2000; JAP; GANESAN, 2000; PIGGATO, 2005; SOUZA, 2007). Deste modo, a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais é composta por dois sub-blocos: Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais. Os Aspectos Técnicos são os aspectos intervenientes tratados por Conectores-chave do Relacionamento por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007): Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador (Varejista).

Já o sub-bloco Aspectos Comportamentais é composto por aspectos intervenientes vistos com maior importância e presença na literatura que se associam a comportamentos e atitudes dos partícipes durante o desenvolvimento de suas relações: Confiança, Comprometimento, Comportamento Oportunista, Nível de Conflito e Dependência de Poder (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; ANDERSON; WEITZ, 1992; CANNON, 1992; MOORMAN; ZALTMAN; DESPHANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; JAP; GANESAN, 2000; KOCKANNY, 2003; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

Neste Modelo Teórico, consideram-se como Riscos para o Relacionamento Interorganizacional as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas (BORGES, 2001; ROSENBLOOM, 2002; LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; LOJAS..., 2005; DONATO; ROSSI; BEZERRA, 2007; RIBEIRO, 2008; SILVA; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008; CARRAMENHA, 2010). Estas foram consideradas devido à sua natureza, abrangência, causas e consequências para os partícipes de uma Cadeia de Suprimentos e, concomitantemente, aos Relacionamentos Interorganizacionais articulados entre os partícipes.

Por fim, o Modelo Teórico contempla as Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais composta pelos resultados Satisfação com os Fornecedores e Valor Percebido do Relacionamento. Elas denotam as percepções dos compradores em termos de resultados obtidos com o desenvolvido da relação com o fornecedor, propiciando verificar se são influenciadas ou estão relacionadas com os tipos de relacionamentos interorganizacionais identificados a partir da taxionomia (GASKI; NEVIN, 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987; FRAZIER; GILL; KALE, 1989;

ANDERSON; NARUS, 1990; BROWN; LUSCH; SMITH, 1992; CANNON, 1992; MOHR; SPEAKMAN, 1994; GANESAN, 1994; ANDERSON, 1995; WILSON, 1995; CANNON; PERREAULT, 1999; GRONROOS, 2000; HUNT; SPEH, 2002; ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007).

Fundamentando nos conteúdos das seções anteriores e na sistematização deste modelo desenvolveu-se o Capítulo seguinte, Metodologia, que descreve a ontologia, epistemologia, axiologia, retórica e metodologia (CRESWELL, 2007) que sustentaram o desenvolvimento deste estudo.



### 3. METODOLOGIA

Este Capítulo apresenta a ontologia, epistemologia, axiologia, retórica e metodologia (CRESWELL, 2007) que sustentaram o desenvolvimento deste estudo. Para tal, foram organizadas duas subseções: (1) Especificação do Problema, que abrange as Questões de Pesquisa sistematizadas para o desenvolvimento do estudo, a Classificação e as Definições Constitutivas e Operacionais das variáveis que compõem o modelo proposto; e (2) Delimitação e Delineamento da Pesquisa, que apresenta de forma sucinta a Tradição, a Natureza, o Caráter e a Caracterização Temporal da Pesquisa, o Nível e Unidade de Análise, a Unidade de Observação e a População. Ainda, descreve a proposta do desenvolvimento do estudo em duas Fases: FASE 1 - Qualitativa-Exploratória e FASE 2 - Quantitativa-Descritiva. Cada uma das fases apresenta a caracterização da Estratégia de Pesquisa, do processo de Coleta e Análise dos Dados e os Critérios de Qualidade a serem adotados.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Após discorrer sobre o problema de pesquisa e os objetivos propostos no estudo, como também a partir da revisão teórica, para desenvolver um modelo teórico e propor que este seja testado empiricamente, torna-se relevante definir de forma nítida a intenção do estudo, compreender as variáveis que compõem o modelo teórico e definir como elas serão exploradas no desenvolvimento da pesquisa. Este arranjo permitirá visualizar a consistência do estudo desenvolvido.

##### 3.1.1. Questões de Pesquisa

Com base no objetivo geral e nos específicos e visualizando o Modelo Teórico desenvolvido, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são os Determinantes Situacionais e de Mercado dos Relacionamentos Interorganizacionais articulados entre varejos alimentícios e fornecedores?
- Quais são os aspectos intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais em função dos Aspectos Técnicos e dos Aspectos Comportamentais que caracterizam os Relacionamentos Interorganizacionais?
- Qual a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional realizada pelos varejos alimentícios quanto à Satisfação com o Relacionamento e ao Valor Percebido do Relacionamento?
- Qual a percepção dos gestores varejistas sobre as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios quanto à sua natureza, causas, níveis e consequências?
- É possível identificar uma taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais a partir da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais? Se afirmativo, quais? Se negativo, por quê?
- Qual o desdobramento dos Determinantes Situacionais e de Mercado sob a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais?
- A taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais está relacionada com/ou influencia o Nível de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios?
- A taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais está relacionada com/ou influencia a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional realizada pelos varejistas?
- O nível das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios influencia a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional realizada pelos varejistas?

Estas questões de pesquisa nortearam o desenvolvimento do estudo contribuindo para que ele esteja alinhado aos objetivos propostos.

### 3.1.2. Apresentação e classificação das Variáveis

Como visto, o Modelo Teórico desenvolvido é composto por dezessete variáveis já apresentadas, que foram agrupadas em blocos que formam um conjunto de quatro variáveis macros que se relacionam, sendo que um deles é composto por dois sub-blocos de variáveis. O bloco de variáveis Determinantes Situacionais e de Mercado, composto por (1) Disponibilidade de Alternativas, (2) Dinamismo do Mercado de Fornecimento, (3) Importância do Suprimento e (4) Complexidade do Suprimento, é classificado como variável independente. Estas variáveis assumem um papel explicativo (TRIVIÑOS, 1994).

Já o bloco de variáveis denominado Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, constituído pelos sub-blocos (1) Aspectos Técnicos e (2) Comportamentais que Caracterizam o Relacionamento, é o bloco das variáveis intervenientes (TRIVIÑOS, 1994). O sub-bloco Aspectos Técnicos é composto por (1) Troca de Informações, (2) Integração Operacional, (3) Acordos Contratuais, (4) Acordos de Cooperação e Adaptações Específicas realizadas pelos (5) compradores e pelos (6) fornecedores. O sub-bloco Aspectos Comportamentais é composto por (1) Nível de Conflito, (2) Comprometimento, (3) Confiança, (4) Dependência do Poder e (5) Comportamento Oportunista.

O Bloco de variáveis denominado Risco para o Relacionamento Interorganizacional, composto somente pela variável Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejo, também assume a classificação de variável interveniente. Tem-se que esta influencia ou gera alterações nas variáveis independentes e/ou dependentes (TRIVIÑOS, 1994). Por fim, o bloco de variáveis denominado Avaliação do Relacionamento com o Fornecedor, constituído por (1) Satisfação dos Compradores com o Relacionamento e o (2) Valor Percebido do Relacionamento, é o bloco de variáveis dependentes que recebem influência das variáveis independentes e intervenientes (TRIVIÑOS, 1994).

Na sequência, a Classificação das Variáveis do Modelo Teórico desenvolvido apresenta as Definições Constitutivas e as Definições Operacionais.

### 3.1.3. Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis do Modelo Proposto

A fim de visualizar o planejamento deste estudo e a sua viabilidade em termos de desenvolvimento e retorno de resultados pertinentes à academia e prática, foram descritas as Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO) das variáveis que compõem o Modelo Teórico desenvolvido (APÊNDICE A). Segundo Triviños (1994), as DC têm por finalidade tornar compreensíveis as definições teóricas gerais, enquanto as DO descrevem o caminho pelo qual as variáveis teóricas serão operacionalizadas no estudo.

#### 3.1.3.1. Determinantes Situacionais ou de Mercado

Para as organizações, a incerteza ou a dependência podem estar enraizadas em características externas ao mercado de fornecimento ou em fatores internos denominados situacionais. Desta forma, o bloco denominado Determinantes Situacionais e de Mercado abrange quatro variáveis que antecedem o Relacionamento Interorganizacional de forma a contextualizá-lo. Elas refletem as circunstâncias-chaves em que os relacionamentos são articulados e enfatizam que as empresas compradoras também estão interessadas nos Resultados do Relacionamento (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

Sucintamente, as quatro variáveis que compõem este bloco apresentam as **DC** da seguinte forma:

- A **Importância do Suprimento** é a percepção da empresa compradora sobre o significado financeiro e estratégico de um tipo de suprimento em particular (CANNON; 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).
- A **Complexidade** do Suprimento é uma situação de maior complexidade de suprimento que aumenta a ambiguidade e o risco da decisão. Assim, quando as necessidades da fonte são complexas, é provável que uma empresa de compra procure formas de relacionamento que a ajudem a reduzir a ambiguidade e o

risco (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

- O **Dinamismo do Mercado** é o grau de competição existente no contexto de uma empresa (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999), o grau de variabilidade das mudanças no mercado fornecedor de uma empresa (ACHROL; REVE; STEM, 1983; ACHROL; STERN 1988; SOUZA, 2007).
- A **Disponibilidade de Alternativas** é o grau com que uma empresa cliente possui fontes alternativas de fornecimento para suprir uma determinada necessidade (ACHROL; STERN, 1988; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

Considerando as **DO**, foi proposto o estudo deste bloco de variáveis em duas Fases: FASE 1 – Qualitativa-Exploratória e FASE 2 – Quantitativa-Descritiva. A primeira teve por finalidade auxiliar na compreensão das variáveis e no planejamento dos procedimentos metodológicos adotados na FASE 2. Os informantes-chave foram os colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas e gestores comerciais de indústrias alimentícias responsáveis pelo fornecimento de uma cesta de produtos específica ao varejo alimentar do tipo supermercadista. Por fim, participaram especialistas da área como atuantes em Associações, consultores e professores universitários.

A segunda procurou a compreensão das variáveis por meio de um Survey desenvolvido a partir da adaptação das escalas utilizadas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999). A escala sistematizada é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo' (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008). A amostra foi composta por colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.

### 3.1.3.2. Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais

A Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais é baseada em aspectos dos relacionamentos que refletem o modo como duas partes se relacionam e conduzem a troca comercial. Eles são definidos como fatores que refletem os comportamentos e as expectativas do comportamento em um Relacionamento Interorganizacional. Ainda, enfatizam os processos que conduzem a melhores resultados para os Relacionamentos Interorganizacionais. Alguns autores os denominam de Aspectos Intervenientes do Relacionamento Interorganizacional (CANNON, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; JOSHI; ARNOLD, 1997; CANNON; PERREAULT, 1999; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; DAY, 2000; JAP; GANESAN, 2000; HUNT; SPEH, 2002; PIGATTO, 2005; ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007; SOUZA, 2007).

Como visto, a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais é composta por dois sub-blocos: Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais. Sucintamente, os aspectos intervenientes que compõem o sub-bloco Aspectos Técnicos apresentam as **DC** da seguinte forma:

- A **Troca de Informações** consiste nas expectativas de compartilhar abertamente informações de tal forma que possam ser úteis para ambas as partes do relacionamento. Uma forte característica é a voluntariedade de ambas as partes de compartilhar a informação, mesmo as mais importantes e estratégicas (HEIDE; JOHN, 1992; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).
- A **Integração Operacional** representa o nível com que os sistemas, os procedimentos e as rotinas das organizações que articulam os relacionamentos do tipo *buyer-seller* têm sido integrados para facilitar as operações (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; CLARK; CROSON; SCHIANO, 2001; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).
- Os **Acordos Contratuais** são os acordos contratuais detalhados e obrigatórios que especificam as obrigações e os papéis de ambas as partes no relacionamento (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

- Os **Acordos de Cooperação** refletem as expectativas de ambas as partes envolvidas nas relações de troca em trabalhar para atingir conjuntamente objetivos individuais e mútuos (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).
- As **Adaptações específicas do Relacionamento Feitas por Parte dos Fornecedores e por parte dos Compradores** são os investimentos feitos para ajustar processos, tecnologias, produtos ou procedimentos às necessidades e/ou às potencialidades específicas do parceiro de troca (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

Já para o sub-bloco Aspectos Comportamentais, as **DC** dos Aspectos Intervenientes que o compõem foram descritas da seguinte forma:

- A **Confiança** é a expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível em uma dada situação e reporta-se à disposição para acreditar em um parceiro de troca em quem se tem segurança para tal (MORGAN; HUNT, 1994; SOUZA, 2007).
- O **Comprometimento** é a crença, intenção ou desejo dos parceiros que o relacionamento seja tão importante que justifica o máximo de esforço para mantê-lo (MORGAN; HUNT, 1994; DAY, 2000; SOUZA, 2007).
- A **Dependência de Poder** advém do poder de posse de uma das partes sobre os recursos de que o outro necessita e o poder de controlar as fontes alternativas dos recursos (JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).
- O **Comportamento Oportunista**, mesmo sendo conceituado como uma tangível violação de contrato explícito, há uma situação de violação de contrato relacional. O oportunismo é mais facilmente manifestado ao longo do relacionamento, mais precisamente durante a sua gestão (JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).
- O **Nível de Conflito** é resultado de quando uma das partes percebe que seus interesses ou objetivos estão sendo dificultados, impedidos ou negativamente afetados pela outra parte do relacionamento (JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).

Para a **DO**, foi proposto o estudo deste bloco de variáveis em duas Fases: FASE 1 – Qualitativa-Exploratória e FASE 2 – Quantitativa-Descritiva. A primeira teve por finalidade auxiliar na compreensão das variáveis e no planejamento dos procedimentos metodológicos adotados na FASE 2. Os informantes-chave foram os colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas e ainda os gestores comerciais de indústrias alimentícias responsáveis pelo fornecimento de uma cesta de produtos específica ao varejo alimentar do tipo supermercadista. Por fim, participaram especialistas da área como atuantes em Associações, consultores e professores universitários.

A segunda explorou as variáveis por meio de um *Survey*. Para o primeiro sub-bloco, desenvolveu-se uma escala a partir da adaptação das escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007). Para o segundo sub-bloco, também foi desenvolvida uma escala baseada nas escalas de Viana, Cunha e Slongo (1999), Jap e Ganesan (2000) e Souza (2007). A escala sistematizada é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo' (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008). Todavia, para as variáveis Adaptações Específicas feitas por parte dos Fornecedores e por parte dos Compradores pertencentes ao primeiro sub-bloco, a escala é caracterizada em uma escala de Diferencial Semântico de 7 pontos, que transitam de (1) Nada a (7) Muito (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008). A amostra foi composta por colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.

### 3.1.3.3. Riscos para o Relacionamento Interorganizacional

O bloco denominado Riscos para o Relacionamento Interorganizacional representa os riscos que trazem vulnerabilidade para uma Cadeia de Suprimentos e que podem influenciar no modo como são articulados os Relacionamentos Interorganizacionais entre os partícipes. Todavia, deu-se foco neste estudo e foi



considerado como um risco para o Relacionamento Interorganizacional a Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejo, e sua DC pode ser visualizada da seguinte forma:

- As **Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas** de varejo representam a falta de produtos nas prateleiras das lojas de autosserviços, lojas com um ou mais *check-outs*, ou seja, a ineficiência na reposição de produtos (LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; LOJAS..., 2005; RIBEIRO, 2008).

Como **DO**, foi proposto o estudo deste bloco de variáveis em duas Fases: FASE 1 – Qualitativa-Exploratória e FASE 2 – Quantitativa-Descritiva. A primeira teve por finalidade compreender a natureza, causas, consequências e estratégias adotadas para minimizar o evento com varejistas e fornecedores, como também auxiliar no planejamento dos procedimentos metodológicos adotados na FASE 2. Os informantes-chave foram os colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas e ainda os gestores comerciais de indústrias alimentícias responsáveis pelo fornecimento de uma cesta de produtos específica ao varejo alimentar do tipo supermercadista. Por fim, participaram especialistas da área como atuantes em Associações, consultores e professores universitários.

A segunda procurou a compreensão das variáveis por meio de um Survey. Considerando os resultados auferidos, desenvolveu-se uma escala envolvendo a mensuração de (1) níveis e (2) causas da Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejo. Para o primeiro, procurou-se mensurar, a partir da percepção dos respondentes, os níveis de ruptura de produtos nas lojas varejistas, para os departamentos e as categorias atendidas pelo fornecedor em estudo, para os dois principais itens citados e em contextos específicos. Assim, a escala adotada é caracterizada como uma escala de Diferencial Semântico de 7 pontos, que transitam de (1) Baixo nível a (7) Alto nível (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008). Para o segundo, a escala pode ser caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente e o ponto (4) da escala representa a resposta neutra ‘Não discordo, nem concordo’ (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008). A amostra foi composta por colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas

relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.

#### 3.1.3.4. Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais

O bloco de variáveis denominado Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais é constituído pelas variáveis Valor Percebido do Relacionamento e Satisfação dos Compradores com o Relacionamento. As avaliações refletem as diferentes expectativas do comprador ou as diferentes ofertas exigidas aos fornecedores nas relações mais próximas quando comparadas às relações mais distantes (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007). Os autores sugerem que as relações mais próximas entre o comprador e vendedor evocam uma maior Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Sucintamente, os dois resultados que compõem este bloco apresentam as **DC** da seguinte forma:

- A **Satisfação dos Compradores com o Relacionamento** provém do resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento, econômicos (eficácia, produtividade do relacionamento e dos resultados financeiros obtidos) e não-econômicos (uma resposta afetiva positiva para os aspectos psicológicos do relacionamento), entre uma empresa e outra (GASKI; NEVIN, 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; ANDERSON; NARUS, 1990; BROWN; LUSCH; SMITH, 1992; GANESAN, 1994; MOHR; SPEAKMAN, 1994).
- O **Valor Percebido do Relacionamento** é compreendido como a relação entre benefícios (representado pela qualidade técnica e funcional) e os sacrifícios totais percebidos pelo comprador (preço, tempo, esforço, custos do transporte, instalação, reparos, manutenção, risco percebido etc.) (ANDERSON, 1995; WILSON, 1995; GRONROOS, 2000; ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007)

Para a **DO**, foi proposto o estudo deste bloco de variáveis em duas Fases: FASE 1 – Qualitativa-Exploratória e FASE 2 – Quantitativa-Descritiva. A primeira teve por finalidade auxiliar na compreensão das variáveis e no planejamento dos procedimentos metodológicos adotados na FASE 2. Os informantes-chave foram os

colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas e ainda os gestores comerciais de indústrias alimentícias responsáveis pelo fornecimento de uma cesta de produtos específica ao varejo alimentar do tipo supermercadista. Por fim, participaram especialistas da área como atuantes em Associações, consultores e professores universitários.

A segunda procurou a compreensão das variáveis por meio de um *Survey*. As escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Ulaga e Eggert (2006) e Souza (2007) foram adaptadas. A escala desenvolvida é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo' (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008). A amostra foi composta por colaboradores e gestores de supermercados que participam diretamente nas relações de fornecimento do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.

### 3.2. DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta subseção descreve a forma como este estudo foi delimitado e estruturado, considerando as questões éticas e políticas para o desenvolvimento de uma proposta de pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. Para tal, são apresentados de forma sucinta a Tradição, a Natureza, o Caráter e a Caracterização Temporal da Pesquisa, o Nível e Unidade de Análise, a Unidade de Observação e a População. Ainda, é descrita a proposta para o desenvolvimento do estudo em duas Fases: Qualitativa-Exploratória e Quantitativa-Descritiva. Para cada uma das fases foram caracterizados a Estratégia de Pesquisa, o processo de Coleta e Análise dos Dados e os Critérios de Qualidade adotados.

#### 3.2.1. Tradição de Pesquisa

As alegações de conhecimento são a base para o desenvolvimento de uma proposta de pesquisa, uma vez que os pesquisadores, a partir delas, fazem suposições sobre o caminho para o aprendizado e o que será aprendido por meio da investigação. Estas abrangem a ontologia, epistemologia, axiologia, retórica e metodologia (CRESWELL, 2007). Também podem ser denominada de Tradição de Pesquisa. Para o desenvolvimento deste estudo, foram pressupostos: 1) ontológico, o realismo; 2) epistemológico, o pós-positivismo; e 3) a metodologia, a nomotética (TRIVIÑOS, 1994; DENZIN; LINCOLN, 2006; CRESWELL, 2007; POZZEBON, 2009).

### 3.2.2. Natureza e Caráter da Pesquisa

A partir do delineamento da Tradição de Pesquisa e dos objetivos de pesquisa propostos, caracteriza-se a natureza deste estudo de quantitativa. Essa caracterização é inerente à relação de causa-efeito dada pelo pesquisador, à redução de variáveis de pesquisa em questões de pesquisa, às atividades de mensuração e observação objetivas e, ainda, ao teste de teorias (TRIVIÑOS, 1994; GODOY, 1995; MINAYO, 1999; CRESWELL, 2007). Ainda, este estudo também pode ser caracterizado de caráter descritivo, uma vez que descreve com precisão os fatos e fenômenos de determinada realidade e estabelece relações entre as variáveis do estudo (TRIVIÑOS, 1994; HAIR JR; BABIN *et al.*, 2005).

### 3.2.3. Caracterização temporal do estudo

Este estudo se caracteriza, no aspecto temporal, como de corte transversal, dado que o processo de coleta de dados ocorreu em um único ponto do tempo e, em sua maioria, os dados coletados foram sistematizados estatisticamente (HAIR JR; BABIN *et al.*, 2005).

### 3.2.4. Nível de Análise, Unidade de Análise e Unidade de Observação

O nível de análise deste estudo é o interorganizacional e organizacional, uma vez que se tem em foco o Relacionamento Interorganizacional articulado entre empresas fornecedoras e varejos alimentícios. A unidade de análise é representada pelos Varejos Alimentícios distribuídos no território brasileiro selecionado por critérios de formato, porte e atuação geográfica. As Unidades de Observação são, principalmente, os departamentos responsáveis pela gestão do relacionamento com os fornecedores, ou seja, colaboradores e gestores varejistas que participam diretamente nas negociações da empresa em que atuam com o fornecedor citado durante a sua participação na pesquisa. Desta forma, ressalta-se que o estudo foi desenvolvido a partir da perspectiva dos Varejos Alimentícios sob os relacionamentos articulados com um de seus fornecedores, escolhidos no momento da pesquisa.

### 3.2.5. População

A população é constituída por Varejos Alimentícios selecionados por critérios de formato de loja, porte e atuação geográfica (FIGURA 3.1).

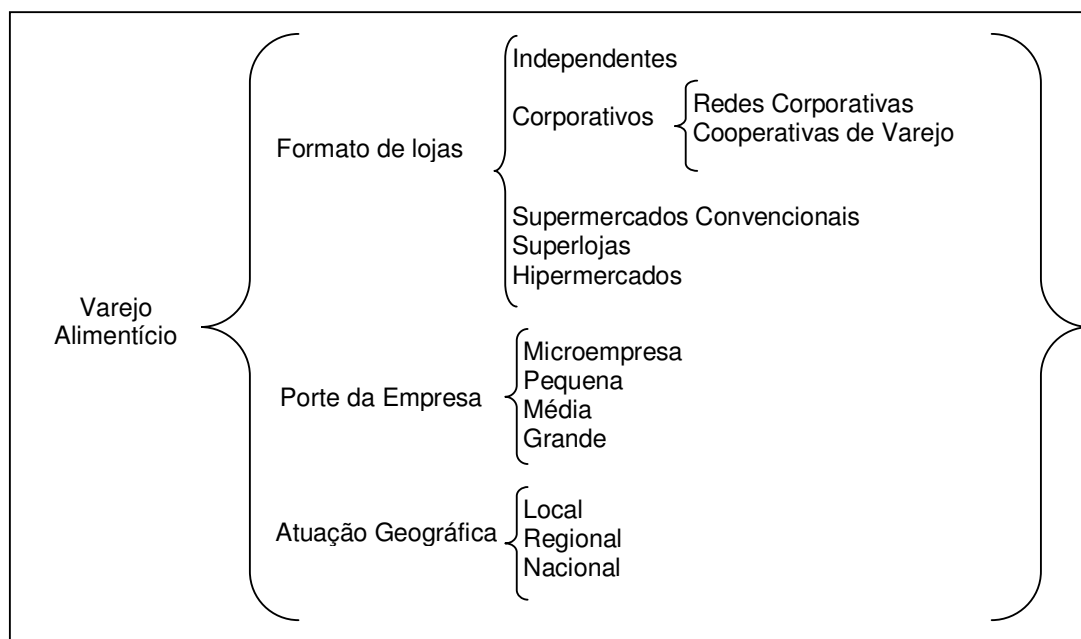


FIGURA 3.1 – Categorização da População.

FONTE: Ribeiro (2010).

Quanto aos formatos de loja de Varejos, como já visto, são identificados inúmeros formatos e classificações (PARENTE, 2000; KOTLER, 2000; LAS CASAS, 2004; BERNARDINO, 2006) e algumas classificações peculiares para o Varejo Alimentício (PARENTE, 2000; KOTLER, 2000; BORGES, 2001). Para este estudo é considerada (1) a classificação por propriedade no que se refere a varejos independentes ou corporativos – Redes Corporativas e Cooperativas de Varejo - e (2) às classificações peculiares para Varejos Alimentícios no que tange a Supermercados Compactos, Convencionais, Superlojas e Hipermercados. As características de cada um destes já foram apresentadas na Revisão Teórica na subseção 2.1.2 - O Varejo.

Os critérios para a classificação de porte da empresa seguiram os critérios da receita operacional bruta anual ou anualizada utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Segundo o BNDES (2002), são classificadas como Microempresas, as empresas que têm uma receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais); Pequenas Empresas, as empresas que têm uma receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais); Médias Empresas, as empresas que têm uma receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais); e Grandes Empresas, as empresas que têm uma receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Já para a classificação da atuação geográfica dos Varejos Alimentícios em estudo, foram considerados aqueles com atuação local, regional e nacional.

Segundo o Ranking Abras, em 2008, havia 34.652 lojas de varejo alimentar do tipo supermercado distribuídas no território brasileiro (ABRAS, 2009; ABRAS, 2010; AUTOSSERVIÇO..., 2010). Ressalta-se que estas lojas não estão classificadas por porte de loja, porte da empresa e atuação geográfica. A única informação quanto à sua classificação consiste em “varejo alimentar que se vale do sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais *check-outs* e de [no mínimo] quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas” (ABRAS, 2009, p. 38). Para uma maior precisão e definição da população, é necessário distinguir os

Varejos Alimentícios quanto aos critérios que foram considerados no estudo e apresentados anteriormente. Para isso, foram feitos contatos com as Associações de Supermercados Estaduais e a Associação Brasileira de Supermercados (APÊNDICE B). Elas informaram que estes dados não se encontravam disponíveis. Assim, o número apresentado representa a dimensão da população estudada.

### 3.2.6. O Desenvolvimento do Estudo

Foi proposto o desenvolvimento deste estudo em duas fases. A FASE 1 tem uma abordagem de natureza qualitativa e de caráter exploratório, enquanto a FASE 2 é fundamentada em uma abordagem de natureza quantitativa e de caráter descritivo (TRIVIÑOS, 1994; GODOY, 1995; MINAYO, 1999; CRESWELL, 2007). Ambas foram descritas nas seções seguintes.

### 3.2.7. Fase Qualitativa-Exploratória

Esta subseção refere-se à FASE 1 do estudo. Ela foi adotada como um caminho para a execução do estudo a fim de auxiliar: 1) no fornecimento de critérios sobre a situação-problema do estudo; 2) a identificar e levantar junto às organizações envolvidas os atributos, características e contextos específicos relacionados aos indicadores propostos para a mensuração das variáveis apresentadas no Modelo Teórico; 3) na coleta de informações que contribuíssem no desenvolvimento teórico-empírico das variáveis analisadas na FASE 2, principalmente para o bloco de variáveis Riscos para o Relacionamentos Interorganizacionais; 4) no desenvolvimento e refinamento do Modelo Teórico desenvolvido; 5) na tradução e adaptação das escalas disponíveis na literatura ao contexto deste estudo; e 6) na construção das escalas utilizadas na FASE 2.

### 3.2.7.1. Estratégia de Pesquisa

Apoiada na finalidade do desenvolvimento da FASE 1 deste estudo e sua abordagem e caráter, buscou-se definir a Estratégia de Pesquisa adotada. Foi utilizada como Estratégia de Pesquisa a História Oral Temática (BOM MEIHY, 1996 *apud* ICHIKAWA; SANTOS, 2006). Já que o testemunho oral representa o núcleo da investigação, ou seja, os relatos dos indivíduos são o objeto de estudo. O Objeto de estudo é recuperado e recriado através da memória dos informantes. A pesquisa com fontes orais apoia-se em pontos de vistas individuais, legitimados como fontes, incorporando elementos e perspectivas às vezes ausentes de outras práticas históricas – porque estão relacionadas tradicionalmente apenas com o indivíduo – como a subjetividade, as emoções ou o cotidiano. Assim, busca o entendimento das relações sociais por meio dos relatos dos indivíduos. Ainda, na História Oral Temática há uma determinada objetividade, pois a partir de um assunto específico e preestabelecido, o pesquisador busca o esclarecimento ou a opinião do informante-chave sobre um evento dado ou tema estudado (ICHIKAWA; SANTOS, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2007).

### 3.2.7.2. Coleta de Dados

Para a coleta de dados desta fase, foram utilizados dados primários e secundários (HAIR JR.; BABIN e . *al.*, 2005). Os dados primários foram coletados com informantes-chave por meio de entrevistas com profundidade e observação direta. Já os dados secundários são oriundos de artigos técnicos e acadêmicos, livros, relatórios, dissertações e teses consultadas, ou seja, análise documental.

Para a pesquisa com informantes-chave, identificou-se a necessidade de caracterizá-los brevemente, já que posteriormente estão descritos com maiores detalhes. Os informantes-chave abordados participam diretamente em relações comerciais entre empresas fornecedoras e varejistas e atuam em departamentos que, com intensidade distinta, são responsáveis pela gestão do relacionamento com os fornecedores. Estes são os colaboradores e gestores dos varejos alimentícios que, geralmente, atuam no Comercial, Logística e Operações de loja, como também,



os gestores do departamento comercial das empresas fornecedoras. Ainda, têm-se os especialistas da área, os atuantes de Associações, consultores, professores e pesquisadores que vem desenvolvendo estudos sobre o tema.

Como já citado, os dados foram coletados a partir de entrevistas face a face com profundidade (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; GODOY; MATTOS, 2006; CRESWELL, 2007). Para tal, foram adotados como instrumentos de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado e observações diretas. O roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado a partir da revisão da literatura, de tal forma que abarcasse as questões de pesquisas delineadas no estudo. Deu-se maior ênfase para questões que envolvem o bloco de variáveis Riscos para os Relacionamentos Interorganizacionais ou que auxiliem no seu entendimento, já as observações diretas aconteceram *in loco* no momento das entrevistas, resultando em anotações em diário do pesquisador.

Os informantes-chave foram selecionados por sua importância e conhecimento do segmento e acessibilidade (CRESWELL, 2007). Assim, foi feito um primeiro contato via telefone apresentando o pesquisador e a pesquisa para posterior agendamento da entrevista. Inicialmente, pretendeu-se realizar 10 a 15 entrevistas – 10 entrevistas com os gestores e 5 com os especialistas da área. Entretanto, ao considerar as características da coleta de dados de um estudo qualitativo e exploratório, não se tem um número preciso de entrevistas a serem realizadas. Estas foram definidas pelo esgotamento e repetição dos dados coletados (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; GODOY; MATTOS, 2006; CRESWELL, 2007). Desta forma, foram realizadas 6 entrevistas com os gestores dos varejos alimentícios, 6 com os gestores das empresas fornecedoras e 4 com especialistas.

Na realização das entrevistas o pesquisador portou: 1) uma carta de apresentação (APÊNDICE C); 2) um termo de consentimento em que o entrevistado autoriza o uso acadêmico dos dados (APÊNDICE D); 3) o roteiro de entrevista semiestruturada e um questionário de caracterização da empresa aplicado para o varejo (APÊNDICE E), empresas fornecedoras (APÊNDICE F) e especialistas da área (APÊNDICE G); 4) gravadores MP3; e 5) diário do pesquisador. Os dados foram registrados a partir da gravação do áudio das entrevistas para posterior transcrição, como também, anotações no diário do pesquisador. As entrevistas foram realizadas em 2008 e 2009 e tiveram duração média de 1 hora e 20 minutos para os

informantes-chave varejistas e empresas fornecedoras, já para os especialistas em média 40 minutos.

### 3.2.7.3. Análise de dados

Concomitantemente à coleta dos dados, foi iniciado seu processo de preparação e organização. Para tal, foram adotados como referência os 6 (seis) passos definidos por Creswell (2007). No Passo 1, o autor descreve a transcrição do áudio das entrevistas, a leitura ótica do material coletado, a digitação das notas tomadas no diário do pesquisador e outras, a classificação e organização dos dados de formas distintas que consideram as fontes de informações, como atividades importantes. No Passo 2, a leitura de todos os dados torna-se relevante para auxiliar o pesquisador a obter um sentido geral das informações e refletir sobre o seu sentido global, identificar as ideias gerais expostas pelos informantes-chave e fazer uma avaliação inicial da credibilidade, profundidade e o uso das informações coletadas (CRESWELL, 2007).

No Passo 3, é iniciada a análise detalhada com um processo de codificação – processo de organizar os dados em grupos antes de dar algum sentido a eles. Isso envolve os dados coletados por meio de todos os instrumentos de coleta. Estes dados são segmentados em categorias e rotulados com um termo que melhor descreve estas categorias. Normalmente, adota-se a linguagem real do participante. No Passo 4, o autor sugere o uso do processo de codificação para gerar uma descrição com informações detalhadas, além das categorias e temas, do cenário e dos informantes-chave. A partir dela, é possível gerar códigos que auxiliem no desenvolvimento de um pequeno número de temas ou categorias – de 5 (cinco) a 7 (sete), que aparecerão como principais resultados. Tem-se ciência que algumas categorias que não foram previstas poderão ser identificadas e enriquecerão a análise dos dados (CRESWELL, 2007).

O Passo 5 envolve o processo de redação, de como a descrição e os temas serão representados e apresentados – uso de modelos, descrição de dados por informantes-chave, figuras, tabelas e quadros comparativos. Por fim, o Passo 6 é o

momento em que o pesquisador faz interpretações e extrai significados dos dados e as relatam demonstrando a essência das ideias capturadas, uma comparação dos resultados com as informações extraídas da literatura ou de teorias existentes, se os resultados confirmam informações passadas ou divergem delas e novas questões que foram identificadas e precisam ser respondidas (CRESWELL, 2007).

Desta forma, os dados coletados foram analisados a partir das técnicas de Análise de Conteúdo e Temática (CRESWELL, 2007). Posteriormente, fez-se a triangulação das informações e resultados auferidos embasada na revisão da literatura realizada, com os dados analisados das entrevistas, o questionário de caracterização da empresa e entrevistado e o diário de bordo do pesquisador com as anotações das observações diretas. A finalidade desta triangulação corresponde ao desenvolvimento de uma análise e descrição integrada (JICK, 1979).

O desenvolvimento desta FASE atingiu os objetivos propostos uma vez que: 1) demonstrou alinhamento teórico entre as temáticas discutidas com a prática; 2) proporcionou uma descrição empírica dos Determinantes Situacionais e de Mercado, dos Relacionamentos Interorganizacionais e da Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais; 3) possibilitou uma descrição da percepção dos gestores dos varejos e dos fornecedores e especialistas da área sobre as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios quanto à sua natureza, causas, níveis e consequências; 4) auxiliou na adaptação de escalas já aplicadas das temáticas em estudo; e 5) o desenvolvimento da escala do bloco de variáveis Riscos para os Relacionamentos Interorganizacionais.

### 3.2.8. Fase Quantitativa-Descritiva

Esta subseção refere-se à FASE 2 do estudo, desenvolvida com o propósito de alcançar os objetivos do estudo. Deste modo, teve por finalidade: 1) caracterizar os partícipes do relacionamento interorganizacional entre empresas fornecedoras e varejistas alimentícios; 2) purificar escalas adotadas na coleta de dados; 3) descrever a partir de informações teórico-empíricas as variáveis que compõem o Modelo Teórico a fim de incitar uma compreensão sob cada uma delas; 4) verificar

as relações entre as variáveis que compõem o Modelo Teórico; 5) desenvolver uma taxionomia dos relacionamentos interorganizacionais; 6) caracterizar as classificações ou grupos da taxionomia de relacionamentos interorganizacionais identificadas; e 7) verificar a relação taxionômica dos relacionamentos interorganizacionais com as demais variáveis que compõem o Modelo Teórico.

#### 3.2.8.1. Estratégia de Pesquisa

Definiu-se como estratégia de pesquisa para esta FASE o Levantamento ou Método *Survey*. Este é um método para se obter informações por meio de um processo de questionamento aos respondentes, geralmente de forma estruturada, ou seja, é um procedimento para a coleta de dados primários (MALHOTRA, 2001; HAIR JR.; BABIN *et. al.*, 2005). Ele se apresenta como uma estratégia de pesquisa adequada por o processo de coleta de dados depender um tempo viável para o seu desenvolvimento; a pesquisa ser caracterizada de seção cruzada – os dados foram coletados em um ponto no tempo; e por fazer neste estudo algumas alegações e generalizações analíticas sobre a temática em estudo a partir de uma amostra da população, sem ter a intenção em fazer generalizações estatísticas já que a amostra adotada é caracterizada como não-probabilística.

#### 3.2.8.2. Procedimento Amostral

Ao ter como referência o planejamento dos procedimentos metodológicos desenvolvidos nesta fase, classificou-se a amostra deste estudo como não-probabilística, conveniência e por adesão. A amostra é classificada como não-probabilística por não ter a finalidade de ser estatisticamente representativa diante da população. A amostra por adesão é considerada pois a participação dos respondentes no estudo dependeu do julgamento deles para participar e aderir à pesquisa (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005). Já a amostra por conveniência é caracterizada por procurar obter uma amostra de elementos convenientes selecionados pelo pesquisador e, ainda, não ser probabilística (MALHOTRA, 2001).

Na seleção dos respondentes considerou-se a caracterização do varejo alimentício em que atuam, quanto aos formatos de varejo, porte e atuação geográfica – descritos na subseção 3.2.5 População. Também a caracterização do respondente quanto a pertencerem a departamentos responsáveis pela gestão do relacionamento com as empresas fornecedoras, ou seja, são colaboradores e gestores varejistas que apresentam participação direta nas negociações da empresa em que atuam com o fornecedor citado durante a sua participação na pesquisa.

Após um árduo processo de coleta de dados, descrito posteriormente, obteve-se uma amostra equivalente a 156 casos, tratados e descritos no Capítulo 4, subseção FASE 2 – Quantitativa-Descritiva.

### 3.2.8.3. Coleta de Dados

Para detalhar a coleta de dados desta FASE, foi necessário apresentar separadamente: 1) os procedimentos para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados; e 2) os procedimentos adotados para a coleta de dados em si.

#### 3.2.8.3.1. O instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi adotado o questionário autoadministrado, ou seja, ele é preenchido pelos respondentes indiferentemente da presença do pesquisador (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005). Ele foi constituído de (1) apresentação breve da pesquisa e pesquisador e instruções de preenchimento do questionário; (2) do termo de consentimento para o uso dos dados; (3) da caracterização da empresa fornecedora escolhida pelo respondente a qual esteve em foco nas suas respostas; (4) do conjunto de escalas desenvolvidas e adaptadas a fim de testar empiricamente o Modelo Teórico desenvolvido; (5) de uma caracterização da empresa (localização da matriz, porte da empresa, atuação geográfica, formatos de loja da empresa por propriedade e de varejos alimentícios com loja, quando rede o número de lojas, dentre outros); e (6) da caracterização do respondente (gênero, cargo na empresa,

tempo na empresa, tempo no cargo, faixa etária, formação acadêmica, dentre outros).

A (1) apresentação breve da pesquisa e pesquisador e as instruções de preenchimento do questionário tornaram-se relevantes por informarem os respondentes da origem da pesquisa, as intenções do pesquisador com os dados pesquisados, a finalidade do estudo e instruções para que o questionário pudesse ser validado para a pesquisa (APÊNDICE H)

O (2) termo de consentimento para o uso dos dados refere-se à autorização do respondente para a utilização acadêmica dos dados coletados e para garantir ao respondente o seu anonimato e da empresa na qual atua no desenvolvimento do estudo. Este termo esteve presente juntamente com a apresentação da pesquisa e pesquisador e as instruções de preenchimento do questionário. Caso o respondente não concordasse, ele não daria continuidade à sua participação na pesquisa (APÊNDICE H).

Ao iniciar o preenchimento do questionário, o respondente foi informado de que deveria direcionar as suas respostas a uma decisão de negociação/compra de que tivesse participado com uma empresa fornecedora específica (APÊNDICE H). Essa situação ilustra um relacionamento interorganizacional entre o varejo no qual o respondente atua e a empresa fornecedora. Assim corrobora com a teoria e a FASE 1 quando demonstra a dificuldade de caracterizar os relacionamentos de forma generalizadas e segue a proposta de adaptação da escala de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007).

Visto que foi acordado o anonimato dos participantes da pesquisa, também se comprometeu em (3) preservar os nomes dos fornecedores citados. Desta forma, apresentou-se no questionário uma série de fatores que auxiliariam a caracterizar os fornecedores escolhidos pelos respondentes (porte, atuação geográfica, departamentos aos quais ofertam produtos, localização da matriz, classificação como membro do canal de marketing – empresa fornecedora ou atacadista). Estas são vistas como escalas categóricas, utilizadas frequentemente para caracterizar os respondentes ou objeto (HAIR JR; BABIN *et al.*, 2005).

O (4) conjunto de escalas desenvolvidas e adaptadas a fim de testar empiricamente o Modelo Teórico desenvolvido é o ponto chave do questionário. A coleta de dados com as escalas em conjunto permitiu verificar a validação e as relações entre elas, visto o modelo proposto (CHURCHIL, 1979). As escalas que

compõem o questionário advieram da adaptação de modelos construídos e testados teórica e/ou empiricamente (QUADRO 3.1), exceto o bloco de variáveis 'Risco para o Relacionamento Interorganizacional que incitou o desenvolvimento e validação de uma escala (CHURCHILL, 1979).

Bloco de Variáveis		Estudos para fundamentação
Determinantes Situacionais e de Mercado		Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)
Estrutura do Relacionamento Organizacional	Aspectos Técnicos que Caracterizam os Tipos de Relacionamentos Organizacionais	Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007)
	Aspectos Comportamentais que Caracterizam os Tipos de Relacionamentos Organizacionais	Viana, Cunha e Slongo (1999), Jap e Ganesan (2000) e Souza (2007)
Avaliação dos Relacionamentos	Satisfação dos Compradores com o Relacionamento	Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007)
	Valor Percebido do Relacionamento	Cannon (1992), Ulaga e Eggert (2006); Cannon e Perreault (1999), Souza (2007)

QUADRO 3.1 – Relação dos estudos que fundamentaram as escalas das variáveis que compõem o Modelo Teórico.

FONTE: Ribeiro (2010).

A escala para mensurar o Bloco de variáveis Risco para o Relacionamento Interorganizacional originou-se da FASE 1 deste estudo. Ao correlacionar a análise dos resultados auferidos com as temáticas e objetivos em estudo, procurou-se abordar na escala: 1) o nível de ruptura do varejo no qual o respondente atua; 2) o nível de ruptura dos departamentos e categorias aos quais o fornecedor citado atende; 3) o nível de ruptura de dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelo fornecedor citado; 4) o nível de ruptura em contextos específicos que relacionam o giro do produto, a rentabilidade e o *lead time* de reposição; e 5) causas de ruptura de produtos.

Foram adotadas a escala Likert e a escala de Diferencial Semântico. A escala Likert, também denominada de escala intervalar ou de classificação, envolve o uso de afirmações em um questionário acompanhadas de categorias pré-codificadas, uma das quais é selecionada pelo respondente para indicar até onde concorda ou discorda com uma determinada afirmação. As diferenças entre os pontos na escala podem ser interpretadas e comparadas de maneira a obter sentido. Assim, o questionário em questão foi composto por 7 (sete) categorias pré-codificadas que

variaram de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo' (MATTAR, 2008; HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005). Já as escalas de diferencial semântico propõem que os respondentes avaliem, em uma escala bipolar de 7 (sete) pontos, qual o espaço entre um conjunto de adjetivos ou expressões bipolares melhor descreve seus sentimentos em relação ao objeto (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005; MATTAR, 2008).

A (5) caracterização da empresa (localização da matriz, porte da empresa, atuação geográfica, formatos de loja da empresa por propriedade e de varejos alimentícios com loja, quando rede o número de lojas, dentre outros) foi indispensável para o desenvolvimento da pesquisa. Ela ampliou a compreensão dos dados coletados durante o desenvolvimento das análises e possibilitou classificar e caracterizar a amostra do estudo. Estas são vistas como escalas categóricas (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005).

A (6) caracterização do respondente (gênero, cargo na empresa, tempo na empresa, tempo no cargo, faixa etária, formação acadêmica, dentre outros) foi utilizada para descrever o perfil dos respondentes do estudo e possibilitou classificar e caracterizar a amostra do estudo. Estas são vistas como escalas categóricas (HAIR JR.; BABIN *et al.*, 2005).

Após finalizada a estruturação do questionário e antes de sua aplicação, fez-se uma validação de conteúdo com informantes-chave – (3) três professores e pesquisadores da área - que tiveram como objetivo eliminar os itens considerados desnecessários ou redundantes e validar cada definição, sob aspectos teóricos e empíricos, para assim identificar os itens que melhor capturassem as respectivas dimensões de cada variável (CRESWELL, 2007). Tal processo resultou na retirada de alguns indicadores e adaptação de alguns termos. A estrutura final do questionário é visível no Apêndice H e suas características no Quadro 3.2.



Variáveis	Quantidade de Indicadores	Tipo de Escala
<b>Caracterização dos fornecedores citados</b>		
Localização da Matriz	1	Categórica
Porte da empresa	1	Categórica
Atuação geográfica do fornecedor	1	Categórica
Departamentos os quais ofertam produtos	1	Categórica
classificação enquanto membro do canal de marketing – indústria fornecedora ou atacadista	1	Categórica
<b>Determinantes Situacionais e de Mercados</b>		
Dinamismo de Mercado	4	Likert
Disponibilidade de Alternativas	4	Likert
Importância do Suprimento	3	Likert
Complexidade do Suprimento	3	Likert
<b>Estrutura do Relacionamento Interorganizacional</b>		
Troca de Informações	5	Likert
Integração Operacional	5	Likert
Acordos Contratuais	4	Likert
Acordos de Cooperação	6	Likert
Adaptações Específicas por parte do fornecedor	7	Diferencial Semântico
Adaptações Específicas por parte do varejista	7	Diferencial Semântico
Comprometimento	5	Likert
Confiança	6	Likert
Nível de Conflito	3	Likert
Dependência de Poder	4	Likert
Comportamento Oportunista	8	Likert
<b>Risco para o Relacionamento Interorganizacional</b>		
Nível de ruptura de produtos nas gôndolas do varejo	1	Diferencial Semântico
Nível de ruptura por departamento e categorias ofertadas pelo fornecedor citado	Variável*	Diferencial Semântico
Nível de ruptura de dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelo fornecedor citado	2	Diferencial Semântico
Nível de ruptura em contextos específicos	6	Diferencial Semântico
Causas de ruptura de produtos nas gôndolas	23	Likert
<b>Resultados do Relacionamento Interorganizacional</b>		
Satisfação	5	Likert
Valor Percebido	6	Likert
<b>Caracterização do Varejo o qual o respondente atua</b>		
Localização da Matriz	1	Categórica
Porte da empresa	1	Categórica
Atuação geográfica do varejo	1	Categórica
Formatos de loja da empresa (Propriedade)	1	Categórica
Número de lojas	1	Categórica
Formatos de loja da empresa (Varejo alimentício com loja)	1	Categórica
<b>Caracterização do respondente</b>		
Gênero	1	Categórica
Tempo na empresa	1	Categórica
Cargo na empresa	1	Categórica
Tempo no cargo atual	1	Categórica
Faixa etária	1	Categórica
Formação Acadêmica	1	Categórica

QUADRO 3.2 – Estruturação e características do questionário final.  
 FONTE: Ribeiro (2010).

### 3.2.8.3.2. Procedimentos da coleta de dados

Para iniciar a coleta de dados, fez-se contato com as 26 Associações Supermercadistas Estaduais, a Associação de Supermercados de Brasília (Asbra), a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), a GS1 Brasil, ECR Brasil, Supermercado Moderno, AC Nielsen, dentre outras. O contato com estas associações visou ao apoio no desenvolvimento do estudo, principalmente, troca de informações, para disseminar o convite de participação aos gestores supermercadistas, a busca de mailing e maior compreensão prática da temática em estudo. Especificamente, para as 26 Associações Supermercadistas Estaduais e a Associação de Supermercados de Brasília foi enviada uma correspondência eletrônica a qual: 1) apresentava a pesquisa (APÊNDICE I); 2) solicitava o apoio da Associação à pesquisa (APÊNDICE I); e 3) anexava o convite da pesquisa (APÊNDICE J) e o questionário em arquivo doc. (APÊNDICE H). Esta correspondência foi enviada em três ondas com o apoio de ligações para algumas das associações na tentativa de estimular seu apoio.

Conseguiu-se apoio da GS1 Brasil com troca de informações sobre as temáticas em estudos e nas participações de eventos que reuniam o público de interesse: ABAD 2009 e APAS 2009. Conseguiu-se apoio da ECR Brasil com troca de informações sobre as temáticas em estudo, materiais e alguns contatos. A Abras e o Supermercado Moderno apoiaram disponibilizando alguns exemplares de suas revistas: Supermercado Moderno e SuperHiper.

As Associações Supermercadistas dos estados de Paraná (Apras), São Paulo (Apas), Rio Grande do Sul (Agas), Minas Gerais (Amis), Santa Catarina (Acats) e Sergipe (Ases) apoiaram o estudo. A Apras concedeu alguns contatos, convites para participação em eventos internos (cursos, palestras, reuniões) nos quais os participantes associados eram apresentados à pesquisa e ao questionário da pesquisa, espaço e convite para que fosse ministrada palestra de Ruptura Produtos nas Gôndolas Varejistas em que os participantes seriam apresentados à pesquisa e ao questionário da pesquisa e fornecidos credenciais para participação da Mercosuper em 2009 e 2010.

A Apas, ao apoiar a pesquisa, disponibilizou chamadas para a participação da pesquisa no site da Associação (APÊNDICE K) e publicou uma curta matéria sobre a pesquisa com foco no tema Ruptura de Produtos va Gôndolas (APÊNDICE L),

disseminou convite para participação da pesquisa via Newsletters para seus associados (APÊNDICE M), aplicou os questionários para turmas dos cursos que oferece para gestores supermercadistas, disponibilizou credenciais para participação da APAS 2010 e apresentou alguns gestores supermercadistas.

A Agas ofereceu convite e possibilitou aos gestores associados, que são alunos, palestra de Ruptura Produtos nas Gôndolas Varejistas em que os participantes eram apresentados à pesquisa e ao questionário da pesquisa, concedeu alguns contatos, disseminou convite para participação da pesquisa via Newsletters a seus associados, aplicou os questionários para turmas dos cursos que oferece para gestores supermercadistas e concedeu alguns exemplares de suas revistas.

A Amis possibilitou que a pesquisa fosse apresentada em um de seus principais eventos que acontece mensalmente – Ponto do Encontro, disponibilizou alguns exemplares de sua revista (Gôndola) e alguns materiais técnicos da área e apresentou alguns contatos. A Acats e a Ases disseminaram convites para participação da pesquisa via Newsletters a seus associados.

Diretamente, teve-se consolidado um mailing com aproximadamente 2.500 contatos. Esse foi construído a partir de alguns contatos concedidos pelas associações, contatos realizados em participação de eventos (Abad, Apas e Mercosuper), visitas a alguns varejistas, consulta a materiais técnicos impressos e eletrônicos. Optou-se por esta estratégia para o desenvolvimento do mailing devido aos custos onerosos. Em uma tentativa de fazer aquisição de um mailing, verificou-se que o custo para um contato/endereço eletrônico era de R\$1,00. Mesmo assim, não era garantido que o contato/endereço eletrônico disponibilizado fosse de algum gestor varejista envolvido em relacionamentos com fornecedores, podendo ser de algum colaborador varejista de outra área.

A coleta de dados foi planejada de duas formas: 1) coleta por meio de *Survey* eletrônico mantido na web (MALHOTRA, 2001; HAIR JR.; BABIN *et. al.* 2005); e 2) coleta por meio de *Survey* com material impresso, ou seja, coleta pessoal (MALHOTRA, 2001). A princípio o propósito era desenvolver toda a coleta de dados por meio do *survey* eletrônico, vistos o baixo número de respostas e as inúmeras tentativas para consegui-las, acrescentou-se o segundo caminho, conforme apresentado.

Para a coleta por meio de Survey eletrônico, contratou-se um programador para o desenvolvimento do sistema constituído do questionário estruturado e sua hospedagem em um site (APÊNDICE H). Ao desenvolver o sistema, visto que o conteúdo já estava definido, preocupou-se com a visibilidade, praticidade e coerência ao apresentar as informações. Este sistema, além de disponibilizar o questionário do estudo, armazenava os dados dos respondentes e os organizava em planilha, já apresentando uma tabulação preliminar. Uma forma de controle dos respondentes da pesquisa estava associada ao e-mail cadastrado, nome do respondente e empresa em que atuavam. Estas informações não foram utilizadas no decorrer da pesquisa, sua única funcionalidade foi para controle eletrônico e contato para posterior envio dos resultados da pesquisa.

A coleta foi iniciada em 15 de novembro de 2009. Até meados de fevereiro de 2010, constatou-se baixo número de respostas, 10 respostas válidas e completas. Os convites foram enviados via mailing que estava sendo estruturado, e a cada 15 dias promovia-se uma nova onda de envio do convite com acréscimo de novos contatos no mailing, como também se faziam ligações para alguns contatos a fim de incentivar a participação.

Visto o baixo retorno, foram adotadas novas ações e iniciado o segundo caminho da coleta de forma simultânea. As associações iniciaram o envio do convite de participação aos seus associados a partir do mês de fevereiro de 2010. Em fevereiro de 2010, foram iniciadas a participação em eventos, palestras e aulas realizadas pela Apras e ações continuadas até junho de 2010. Também foram feitas visitas aos varejos na região metropolitana de Curitiba e Belo Horizonte. Em meados de abril, a pesquisa foi apresentada e aplicada no evento Ponto de Encontro realizado pela Amis. Em meados de abril de 2010, foi ministrada uma palestra de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas para os alunos da Agas e apresentação da pesquisa a diretoria da Aagas. Ainda, houve a participação na Feira Mercosuper, em Curitiba. Na primeira semana de maio de 2010, houve participação na Feira APAS, em São Paulo. Na última semana de maio de 2010, foi ministrada uma Palestra sobre Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas para associados da Apras. Durante todo o processo de coleta de dados, continuou-se com as ondas de envio dos convites aos contatos cadastrados no mailing por endereço eletrônico, estas ondas eram feitas de 15 a 15 dias com a atualização do mailing. Ainda, buscou-se reforçar o convite contatando os gestores por telefone.

A coleta de dados foi encerrada por limitações temporais e por já apresentar condições de análise utilizando estatística paramétrica. Após este árduo processo de coleta de dados, obteve-se uma amostra equivalente a 156 casos válidos, sendo 24 casos adquiridos pelo *Survey* eletrônico e 142 casos adquiridos pelo *Survey* com material impresso. Foram desconsiderados aproximadamente 105 casos, uns 70 casos adquiridos pelo *Survey* eletrônico e 35 casos adquiridos pelo *Survey* com material impresso, pelos respondentes acessarem o site, iniciarem preenchimento e abandonarem em sequência ou respondê-lo parcialmente, pelos questionários impressos terem sido devolvidos com preenchimento incompleto e/ou o respondente ou empresa na qual atua o respondente não ter o perfil esperado para a pesquisa.

#### 3.2.8.4. Análise de dados

Os dados coletados durante e após a aplicação dos questionários passaram pelo processo de preparação da base dos dados para posterior análise. O processo de preparação da base de dados foi realizado com a inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas, através da conferência dos valores fora dos limites, das médias e desvios padrão, da assimetria e da curtose dos dados, do montante e da distribuição dos *missing values*, da verificação de *outliers*, da normalidade, linearidade e colinearidade dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2005; HAIR JR; BABIN *et al*, 2005).

Após uma apreensão sobre os dados, eles foram analisados por meio da Estatística Paramétrica Univariada e Multivariada, tendo em foco os objetivos e questões de pesquisa deste estudo. A descrição detalhada e os métodos aplicados no tratamento dos dados foram expostos nos Capítulos 4, conjuntamente com os resultados obtidos. A opção por este tipo de apresentação foi didática, para facilitar o acompanhamento de cada etapa e dos seus resultados. Foi utilizado o pacote estatístico SPSS.

#### 3.2.9. Critérios de qualidade

Na preocupação de desenvolver um estudo com rigor e qualidade e que apresentasse objetividade, coerência e consistência, procurou-se seguir como

norteadores e facilitadores quatro critérios de qualidade: credibilidade, transferibilidade, repetibilidade e confirmabilidade.

Para Credibilidade, segundo Guba e Lincoln (1989), esse critério tem relação com a validade interna das pesquisas quantitativas podendo ser operacionalizado por meio do tempo investido, considerado necessário para atingir os objetivos da pesquisa, como também do aprendizado da cultura dos participantes e da forma como se desenvolve sua confiança no desenvolvimento do estudo. Assim preocupou-se em desenvolver um conhecimento prévio do tema em estudo a partir da revisão teórica e desenvolvimento da FASE 1, ser criterioso na especificação e caracterização amostral do procedimento de coleta e análise de dados.

A transferibilidade corresponde à validade externa ou generalização no caso da análise quantitativa, ou seja, à capacidade de os resultados serem aplicados em outros contextos (SINKOVICS; PENZ; GHOURI, 2005; GUBA; LINCOLN, 1989). Como o estudo foi desenvolvido sem a finalidade de uma generalização estatística com o uso de uma amostra não-probabilística, por adesão e por conveniência, pode-se inferir a generalização analítica com os resultados deste estudo, de tal forma que o Modelo Teórico desenvolvido possa ser testado em outros contextos e auxiliar na apreensão do tema em estudo.

A repetibilidade consiste em quanto e de que forma a pesquisa poderá reproduzir semelhantes e consistentes resultados, demonstrando a estabilidade dos resultados no tempo (SINKOVICS; PENZ; GHOURI, 2005). Para tal, preocupou-se em desenvolver o estudo com sistematização, clareza e ordenamento lógico dos temas abordados, como também um alinhamento nos procedimentos de análise com os objetivos propostos, base teórica e os dados coletados.

Por fim, a confirmabilidade, de acordo com Godoy (2005), envolve a qualidade dos resultados, oriunda dos dados coletados, de procedimentos de análise apropriados e da clareza no modelo teórico desenvolvido. Para tal, teve-se muito critério, visível no desenvolvimento e explanação deste Capítulo e no próximo.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após o planejamento e desenvolvimento teórico-empírico deste estudo, esta seção apresenta os dados e as análises realizadas para ambas as fases do estudo. Estes dados foram organizados em duas subseções macro referentes à (1) FASE 1 - Qualitativa-Exploratória e (2) FASE 2 - Quantitativa Exploratória.

### 4.1. FASE 1 – QUALITATIVA-EXPLORATÓRIA

Para iniciar a apresentação das informações coletadas e analisadas desta FASE, fez-se uma breve caracterização dos informantes-chave e empresas em que eles atuam. Em sequência, deu-se início à discussão das temáticas chave propostas neste estudo: Determinantes Situacionais e de Mercado, Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, Avaliação do Relacionamento Interorganizacional e Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas.

#### 4.1.1. Caracterização dos informantes-chave

Antes de apresentar a análise desenvolvida na FASE 1, é relevante caracterizar os informantes-chave e as empresas em que atuam. O Quadro 4.1 apresenta uma síntese das informações que caracterizam os entrevistados, além de uma codificação de como eles foram tratados no decorrer do estudo. Foram entrevistados 6 gestores de empresas fornecedoras, 6 gestores de varejos alimentícios e 4 especialistas da área. Para a seleção dos informantes-chave identificaram-se as empresas fornecedoras e os varejos com representatividade econômica local, regional e nacional, o acesso a eles e a disponibilidade em participar do estudo. Ainda foram consideradas as peculiaridades existentes entre varejos independentes e rede de varejo, porte e atuação geográfica.

As empresas fornecedoras selecionadas para o estudo atuam na fabricação, industrialização e distribuição de produtos aos canais de distribuição do segmento alimentício. Elas foram classificadas na revista Supermercado Moderno: Mix Marcas (2009), em suas respectivas categorias de produtos, entre os mais importantes fornecedores que têm suas marcas lembradas pelos consumidores. Das 6 empresas, 5 são empresas de grande porte com atuação nacional, dentre elas, 1 com atuação nacional e global. A outra, é uma empresa de médio porte com atuação nacional.

<b>Indústrias</b> (Porte, Atuação, Linha de produtos, outras características)	<b>EI1</b>	Grande. Nacional. Produção e distribuição de produtos de origem láctea. 200 itens em linha. É uma empresa tradicional no seu setor de atuação. É exportadora.
	<b>EI2</b>	Grande. Nacional. Moagem e comercialização de derivados do trigo e açúcar. O principal mercado é o mineiro.
	<b>EI3</b>	Grande. Global. Seus produtos estão presentes nos departamentos de Mercearia Doce e Matinais (sobremesas, chás, gelatina). No Brasil a estrutura da empresa é bastante enxuta.
	<b>EI4</b>	Grande. Nacional. Produção e distribuição de produtos de origem láctea. Empresa em expansão.
	<b>EI5</b>	Grande. Nacional. Seus produtos estão presentes no departamento de Mercearia de Alto Giro. Linha extensa, maioria, são produtos importados (alguns cereais, coco ralado, frutas em caldas, geléia, conservas da linha de vegetais, conservas salgadas, frutas secas) que são industrializados, distribuídos e comercializados.
	<b>EI6</b>	Média. Nacional. Seus produtos estão presentes no departamento de Mercearia de Alto Giro. Os produtos são importados (azeitonas e azeites), Estes são industrializados, distribuídos e comercializados.
<b>Varejos</b> (Porte, Atuação, N. de Lojas, Outras Características)	<b>EV1</b>	Grande. Local. 5 Lojas do tipo Convencional e Superloja. Tem em torno de 20.000 itens em linha. Foco em clientes de classe A e B. Atendimento diferenciado ao cliente. Especializada em produtos da padaria, vinhos e bebidas em geral.
	<b>EV2</b>	Pequena. Local. 2 lojas de bairro, tipo Convencional. Tem em torno de 7.000 itens em linha. Atendimento diferenciado ao cliente.
	<b>EV3</b>	Pequena. Local. 1 loja de bairro do tipo Convencional. Tem em torno de 6.000 itens em linha. Tem foco em clientes de classe B e C. Destaque bom no açougue e na padaria.
	<b>EV4</b>	Pequena. Local. 1 loja de bairro do tipo Convencional. Tem 14.600 itens em linha. Tem 12 check-outs.
	<b>EV5</b>	Grande. Regional. Em torno de 87 lojas do tipo Convencional, Superloja e Hipermercado. Tem em torno de 20.000 itens em linha. Tem 6 CD's. Média de 15 check-outs por loja.
	<b>EV6</b>	Grande. Global. Mais de 170 lojas distribuídas no Brasil do tipo Convencional, Superloja e Hipermercado. Além do e-commerce. Tem mais de 50.000 itens em linha.
<b>Especialistas</b> (Porte, Atuação, Características)	<b>EE1</b>	Associação. Global. Empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações.
	<b>EE2</b>	Consultor e Professor universitário especializado em Gestão de Processos logísticos e Cadeia de Suprimentos.
	<b>EE3</b>	Média. Regional. Operações logísticas de diferentes tipos de produtos. Destaque: produtos alimentícios.
	<b>EE4</b>	Associação Global. Responsável por desenvolver padrões globais para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e de demanda relacionados a automação.

QUADRO 4.1 – Características das empresas pesquisadas.

FONTE: Ribeiro (2010).

Os produtos comercializados e distribuídos pelas empresas fornecedoras pesquisadas estão presentes nos seguintes departamentos: Empresa A, Perecíveis Lácteos e Matinais, ofertando produtos derivados do leite; Empresa B, Mercearia de



Alto Giro e Mercearia Doce, ofertando produtos derivados do trigo, mistura para bolo, dentre outros; Empresa C, Mercearia Doce e Matinais, ofertando sobremesas matinais, gelatinas, chás, dentre outros; Empresa D, Matinais e Perecíveis Lácteos, ofertando leite longa vida, iogurtes, requeijão, dentre outros; Empresa E, Mercearia de Alto Giro e Mercearia Doce, ofertando azeites, azeitonas, conservas, frutas secas, geléias, dentre outros; e, Empresa F, Mercearia de Alto Giro, ofertando azeites e azeitonas.

Os gestores das empresas fornecedoras entrevistados atuam na empresa há mais de 3 anos, são gestores comerciais, sendo 1 também gerente de marketing. Dos 6 entrevistados, somente 1 é solteiro, os demais são casados. Os 6 entrevistados têm formação superior e 4 deles estão cursando ou já cursaram uma pós-graduação. A faixa etária se distribui em: 2 gestores têm de 26 a 30 anos, 3 de 31 a 35 anos e 1 dos gestores tem mais de 50 anos.

Os varejos estudados apresentam características distintas ao considerar o seu porte, área de atuação, formatos de varejo por propriedade e com lojas alimentícias. Dos 6 varejos em estudo, 2 deles são caracterizados como lojas independentes de bairro do tipo convencional. Os outros 4 são caracterizados como rede corporativa, com combinações de formatos de lojas de alimentos oscilando entre os tipos convencional, superloja e hipermercado. Ainda, 1 deles atua via comércio eletrônico. Dos 6 varejos, 3 são pequenas empresas com atuação local, 1 é uma empresa de grande porte com atuação local, 1 é uma empresa de grande porte com atuação regional e, por fim, a última é uma empresa de grande porte com atuação global. Dos 6 varejos em estudo, 3 estão classificados entre os 60 maiores varejos no Ranking do Autosserviço (2009).

Os gestores varejistas entrevistados atuam na empresa há mais de 4 anos, com cargos/funções relacionados ao comercial, logística e operação do varejo. Dos entrevistados, 3 são sócios-proprietários. Dos 6 entrevistados, 3 são solteiros, 2 casados e 1 divorciado. Quanto à formação superior concluída, 3 dos entrevistados a têm. A faixa etária se distribui em: 1 gestor tem de 26 a 30 anos, 1 tem de 31 a 35 anos, 1 tem de 36 a 40 anos, 2 têm de 41 a 45 anos e 1 tem mais de 50 anos.

Por fim, dos especialistas que participaram da pesquisa, 2 deles são gestores de 2 associações renomadas nas quais atuam no setor desenvolvendo processos eficientes e padrões que auxiliam no aumento de produtividade e minimização de

custos para os participantes da cadeia de suprimentos. Outro é sócio-proprietário e gestor de uma empresa de Operações Logísticas. O último é professor doutor de uma das renomadas Universidades Federais do Brasil, coordenador de curso de MBA de Logística e Cadeia de Suprimentos, além de consultor na área, dentre outras atividades.

#### 4.1.2. Determinantes Situacionais e de Mercado

A fim de aprofundar o entendimento de Determinantes Situacionais e de Mercado que sugerem incerteza e dependência, como também outros aspectos que possam demonstrar a influência do ambiente nos relacionamentos organizacionais entre fornecedores e varejos alimentícios, os entrevistados foram questionados quanto ao ambiente de mercado no qual suas empresas estão inseridas. Os EI3, EI4; EI5; EI6; EV1, EV2, EV3 e EV5 concordam que o mercado tem impacto sobre as empresas, como também sobre os relacionamentos que articulam com as empresas fornecedoras e clientes. Segundo o entrevistado EI1: “a gente tá em uma situação que qualquer tremor pode impactar a gente” (EI1, p. 2).

De acordo com os entrevistados, este ambiente se apresenta: dinâmico (EI2; EI3; EV5; EI5; EI6; EE4); com mudanças de hábito de consumo (EI2; EI5; EE4); extremamente competitivo (EI1; EI2; EI3; EI4; EI5; EI6; EV1, EV2; EV3; EV4; EV5; EE1; EE2; EE3; EE4); e com carga tributária alta (EV2; EI5; EE3; EV6). Ainda, o EV1 cita as aquisições e profissionalização de varejos, menciona que a concentração do mercado deste setor está nas mãos de poucos grandes, fazendo com que empresas pequenas, pulverizadas, escolham um nicho para atuar. Os entrevistados EI1 e EI5 corroboram ao afirmar que as empresas fornecedoras sofrem diversas influências do mercado, provindas de flutuações de câmbio, políticas de governo, qualquer oscilação econômica – nacional ou internacional – e taxas de juros.

Nota-se que a competitividade foi narrada por todos os entrevistados. Alguns acrescentam que a concorrência acirrada instiga a guerra de preços (EV2; EV3; EV4; EV5; EI5), denotando disponibilidade de alternativas de fornecimento em

ascensão e maior vantagem competitiva para aqueles que têm melhor competência e habilidade para suprimentos complexos e de maior importância (EI4; EI5; EE3). Quanto à disponibilidade de alternativas, notou-se que a competição acirrada resultando em uma variedade de fontes alternativas de fornecimento diminui o risco de fornecimento para os varejistas, entretanto aumenta a situação de dependência das empresas fornecedoras devido às imposições e cobranças dos varejistas e à possibilidade de troca de fornecedor, aumentando o risco da longevidade dos seus relacionamentos interorganizacionais com os varejistas (EI4; EI5).

Assim, a importância do suprimento pode ser um fator crucial na longevidade de uma relação entre o fornecedor e varejista. Quando se trata de marcas reconhecidas e valorizadas pelos consumidores ou produtos com representatividade financeira para o varejista ou com importância estratégica na composição de sortimento de produtos, os varejistas se vêm em situação de dependência (EV2, EV5, EV6, EE1; EE2, EE3).

Ainda é possível verificar a situação de risco para o varejista quando se tem complexidade do suprimento: produtos escassos no mercado, produtos de difícil mensuração de desempenho ou de difícil transporte e manuseio (EI4; EI5; EV2; EE1; EE3). Essa situação também pode gerar dependência do varejista a um fornecedor quando, simultaneamente, se têm poucas alternativas de fornecimento.

Por fim, notou-se que os relatos dos entrevistados estão alinhados com as informações dispostas na teoria sobre Antecedentes dos Relacionamentos Interorganizacionais a qual apresenta os Determinantes Situacionais e de Mercado como possíveis influenciadores na modelagem dos Relacionamentos Interorganizacionais ao demonstrar níveis de incerteza e dependência para os envolvidos (ACHROL; REVE; STEM, 1983; ACHROL; STERN, 1988; OLIVER, 1990; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

#### 4.1.3. Relacionamentos Interorganizacionais

No desenvolvimento deste estudo, observou-se dificuldade encontrada pelos gestores, tanto dos fornecedores como dos varejos, em descrever o relacionamento que articulam entre eles. Tal dificuldade é compreendida pela complexidade que os relacionamentos entre estas empresas adquirem, como também pela peculiaridade de cada relacionamento (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007). Os especialistas EE1, EE2 e EE3 também apontaram esta dificuldade e corroboram a explicação apresentada pelos autores. Segundo o EV1:

É muito complicado você descrever o relacionamento. Não tem um relacionamento. São vários tipos de relacionamento. Você tem fornecedor com quem você tem um relacionamento de confiança, de parceria, de interação, de troca de experiência, de cooperação mútua. Como tem fornecedor com quem você tem uma relação um pouco menos amistosa. Com alguns que você tem uma relação de cobrança, de briga, de exigência mesmo. Então não existe um resumo da situação. Existem vários fornecedores, e cada um com uma característica, com alguma necessidade. Com cada um você tem um tipo de relação (EV1, p. 2).

Tal dificuldade é oriunda dos diferentes tipos de relacionamentos que são articulados, caracterizando-os como complexos. Segundo EV1, existem alguns relacionamentos que são calcados em confiança, parceria, interação, trocas de experiências e cooperação mútua. Estes corroboram o desenvolvimento de Relacionamentos Colaborativos (MORGAN; HUNT, 1994; DAY, 2000; CLARO; CLARO, 2004; RIBEIRO; VIEIRA; GOSLING, 2008). Todavia, também existem relacionamentos menos amistosos em que se tem uma relação de cobrança, de brigas e de exigências. Estes podem ser associados aos relacionamentos transacionais que são fundamentados puramente em relações de compra e venda (DAY, 2000; LEITE; MOORI, 2008; RIBEIRO; VIEIRA; GOSLING, 2008). De acordo com EI5, “você tem diferentes níveis de relação e faz diferentes concessões”.

Desta forma, o personalismo de cada relacionamento impossibilita uma caracterização generalizada de todos os relacionamentos articulados pela diáde, tanto que as empresas fazem seus agrupamentos pelo seu grau de importância (RIBEIRO; VIEIRA; GOSLING, 2008) e pelo comportamento e intensidade de algumas características que são necessárias para o desenvolvimento da relação (CANNON, 1992; CANNON; PERREAU, 1999; SOUZA, 2007). Sendo assim, os

entrevistados foram instruídos para focar os seus relatos em seus principais fornecedores e clientes.

Essa situação sugere modelagens distintas para os relacionamentos interorganizacionais entre fornecedores e varejistas com variação de intensidade de das características presentes nos Relacionamento Interorganizacionais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007). Como exemplo destas características, o entrevistado EV1 cita o comprometimento, a confiança, o conflito e a cooperação. Ainda pode-se afirmar que a dependência, os níveis de conflito e a influência do poder das empresas envolvidas podem caracterizar o tipo de relacionamento articulado entre as empresas. Já o EI5 cita situações de comportamento oportunista, necessidade de troca de informações, acordos contratuais e conflitos. Tais assertivas evidenciam a presença de características técnicas/operacionais e comportamentais que constituem a Estrutura do Relacionamento Interorganizacional e que as combinações podem se apresentar como variáveis que auxiliam na gestão das relações organizacionais (PIGATTO, 2005; ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007).

Segundo os entrevistados das empresas fornecedoras, a importância do relacionamento articulado entre a díade em estudo pode ser acentuada pelo nível de dependência que a empresa tem com os produtos ofertados pela empresa fornecedora e demandados por seus clientes, como também pelo comprometimento e confiança desenvolvidos. Uma forma de analisar esta dependência está no volume de compras em faturamento, mix de produtos adquiridos, desenvolvimento de produtos e a especificidade dos produtos ofertados por determinada empresa fornecedora. Esta percepção corrobora Mohr e Spekman (1994), visto que os autores consideram que algum grau de dependência pode ser oriundo das trocas comerciais. Já quanto ao comprometimento e confiança desenvolvidos na relação, o EV2 (p. 6), demonstra a situação:

Se eu tiver um fornecedor com entendimento e conhecimento do que ele tá querendo, aonde ele tá querendo chegar, a gente não para. Mas, se é um fornecedor mais fraco, eu vou jogar pros compradores talvez e não vou dar tanto atenção. Tanto é que eu desenvolvo diretamente projetos aqui na loja. Desafios! Vão fazer um volume, pra chegar numa premiação tal... O fornecedor que compra essa ideia, normalmente ele supera o volume que a gente estipulou e muito. Então, vai muito de acordo com a excelência do fornecedor. Se o vendedor que tiver aqui, for um vendedor fraco, pouco instruído, pouco interessado, pouco motivado, eu te pergunto o que eu vou ser? A mesma coisa.

A definição de uma empresa fornecedora ou de uma Rede de Varejo para ingressar em Relacionamentos Interorganizacionais perpassa por uma seleção pre-estabelecida pelas próprias empresas em que elas consideram as interações que são mais relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento (RING; VAN DE VEN, 1994) contrapondo os benefícios e custos de a articular. Ao fazerem esta análise de custo-benefício, pode-se aduzir que as empresas consideram aspectos influenciadores na decisão: o grau de dependência que podem ter uma sobre a outra quanto aos recursos ofertados e negociados, a importância econômica da empresa e o comprometimento e confiança que podem ser desenvolvidos. Esta preocupação pode ser inerente ao reconhecimento da dependência e do poder como um Aspecto Comportamental que constitui a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, representando recompensa ou punição (THORELLI, 1986; FONTENOT; WILSON, 1998), e mesmo ao caracterizar a Importância do Suprimento para a empresa compradora.

Os EI1, EI2; EI4; EI5 e EI6 apontam a formação das Redes Varejistas, constituídas por mais de uma loja e podendo ter centro de distribuição em sua estrutura, como uma ação que proporciona maior poder para o varejista do que quando se trata de lojas de varejo independentes. Isto ao verificar que o volume de compras e a representatividade econômica dos varejos organizados em rede aumentam o seu poder de barganha. Eles ainda descrevem a adoção dos contratos de fornecimento como instrumentos leoninos adotados pelas redes de varejo, utilizados de forma oportunista, a fim de obterem benefícios na relação em detrimento da outra parte. Esta atitude implica o aproveitamento do poder de uma das partes sobre a outra, sendo vista a dependência da última como uma forma de punição (THORELLI, 1986; FONTENOT; WILSON, 1998). Ainda tem-se que tais atitudes podem aumentar o conflito, a desconfiança e diminuir o comprometimento nas relações articuladas entre eles (PIGATTO, 2005). O EI5 (p.2) apresenta um exemplo de aproveitamento de poder das redes varejistas que soam como uma forma de punição:

São os acordos comerciais, as verbas de negociação e introdução de produtos. Isso vem sendo cada vez mais dificultado pelo varejo, a entrada. Mesmo você comportando a entrada, conseguindo essa entrada, você tem um custo muito alto hoje pra se manter no varejo. As ações custam muito caro, mas se você não realiza essas ações o seu volume de venda cai. Então você tem que permanentemente tá participando dessas ações. O custo disso é muito alto.

Todavia, o mesmo entrevistado apresenta o aproveitamento de poder das redes varejistas que soam como uma forma de recompensa:

Existe uma discussão no mercado se a venda a grandes varejistas, em função dos custos de contrato, interessa ou não interessa. A nossa visão é que interessa sim. Você tem que ter um controle bastante grande sobre ela [venda a grandes varejistas] pra que ela seja lucrativa, mas a empresa tem seu foco hoje completamente voltado para o varejo. Mudou bastante, a sua posição era voltada para o atacadista e hoje tem grande interesse em manter e fortalecer cada vez mais a relação com o varejo, visando realmente à melhor distribuição dos produtos, exposição da marca. Entendo que isso traz resultados positivos. Até porque a empresa não tem grandes investimentos em marketing e muitas vezes a relação com o varejo acaba suprimindo parte da falta de investimentos em comunicação (E15, p.5).

Uma das formas de ter as informações alinhadas entre as empresas envolvidas nas relações interorganizacionais, no que se refere a empresas fornecedoras e varejos, é a realização da gestão da Relação Interorganizacional articulada entre eles. Tal gestão possibilita uma melhor comunicação e, por sua vez, o compartilhamento de informações, inclusive *feedbacks* quanto à qualidade e satisfação do relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990; PIGATTO, 2005; ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007).

Para auxiliar na gestão de suas relações, pode-se cogitar a troca de informações, com a integração operacional ocorrendo de forma articulada e estratégica. Porém, a maioria dos entrevistados apontou a existência de barreiras na díade para troca de informações estratégicas e integração operacional, normalmente atreladas somente às questões comerciais que são articuladas. Assim, as empresas utilizam com esse intuito relatórios de acompanhamento de desempenho, visitas de vendedores aos clientes, atendimento de telemarketing com clientes, pesquisas de satisfação com os clientes e planejamentos anuais que consistem na distribuição de metas por números de clientes ativos e positivação de clientes e nas negociações com os clientes, tanto mix de produtos quanto faturamento em reais (E11, E12; E13, E14, E15, E16). O EV1 cita a ascensão da profissionalização das relações articuladas com as empresas fornecedoras como uma variável para uma comunicação mais eficiente.

O EV5 comentou das ferramentas eletrônicas que utilizam para facilitar a troca de informações com alguns de seus fornecedores e que também representam adaptações específicas por parte do fornecedor e do varejista presentes em projetos pilotos.

A gente tem uma comunicação, uma interação grande com o fornecedor. Alguns pedidos, algumas coisa são via e-mail já. Então você tem muita troca eletrônica para dar agilidade, para dar autonomia. (...) A gente tem vários sistemas de gestão. A gente tem um sistema de gestão comercial. Tem um sistema só de gestão de desempenho mesmo que é principalmente para metas, acompanhamento de metas e controle. E a gente tem alguns projetos piloto com alguns fornecedores. E tem também um projeto que já ta caminhando há algum tempo e que agora está começando a crescer e que a gente chama de EDI. É a troca eletrônica de dados, que é a disponibilização de informação mútua de estoque, de pedidos, de sugestão de pedido. O fornecedor algumas vezes manda para a gente a cópia da nota fiscal eletrônica já para agilizar a conferência desta nota fiscal (EV5, p. 5).

O EI2 demonstra a importância de ter uma comunicação bem articulada com os varejos que possibilite uma transparência para a relação. Para tal, sua empresa tem inúmeras formas de acesso da empresa-fornecedora com o varejo. Tais como: a realização de eventos gastronômicos na indústria, a realização de projetos sociais, o patrocínio da Revista Gôndola, a utilização de tecnologia de informação – sistema EDI, SAP e customizados, a edição de uma revista gastronômica focada em endogastronomia, participação em feiras, uma equipe de vendas estruturada que proporciona aos clientes visitas periódicas, a alocação de promotores de vendas nas lojas, o SAC, os tabloides, as campanhas publicitárias, dentre outros. Em alguns casos estes procedimentos podem ser considerados adaptações específicas realizadas por parte do fornecedor.

Tais percepções apresentadas referentes à comunicação denotam, de acordo com os 3 aspectos oriundos da comunicação propostos por Mohr e Spekman (1998), que os gestores entrevistados das empresas fornecedoras e da Rede de Varejo (EV1) visam à qualidade da comunicação e à participação das partes que são essenciais nos Relacionamentos Interorganizacionais. Já o nível de troca de informações aparece como um aspecto preocupante para os gestores no que se refere à troca de informações estratégicas devido à confidencialidade das informações.

Todos os entrevistados das empresas fornecedoras afirmaram que suas empresas fazem adaptações específicas pelo menos em alguma relação interorganizacional que articula com algum de seus clientes varejistas. As adaptações específicas por parte dos fornecedores surgem como uma forma de demonstrar o interesse e disposição das empresas, a partir de evidências tangíveis e compromisso, em continuar com as relações que articulam (ANDERSON; WEITZ, 1992; GANESAN, 1994). Os entrevistados das empresas fornecedoras citaram a



alocação de promotores de vendas nas lojas varejistas, uma vez que eles não representam um serviço ofertado usualmente para todos os varejos que são seus clientes. A alocação de promotores também pode ser vista como uma importante fonte de comunicação, responsável pelo compartilhamento de informações entre as empresas envolvidas.

Os varejistas também desenvolvem adaptações específicas para comercializar produtos de determinados fornecedores. De acordo com o EV1, a empresa desenvolve um projeto com as empresas fornecedoras que proporciona um melhor monitoramento e controle da relação com o fornecedor. O objetivo do projeto é desenvolver uma relação de cooperação e que seja satisfatória para ambos.

Verifica-se que tais adaptações específicas tanto por parte do fornecedor quanto por parte do varejista possibilitam uma relação mais íntima entre as empresas envolvidas e desenvolvem barreiras à entrada de competidores potenciais (WILSON, 1995).

A cooperação é vista nos relatos dos entrevistados quando estes afirmam que as empresas buscam nas relações que articulam uma parceria, proveniente de uma relação amistosa, com troca de experiências, lealdade e crescimento mútuo. Tem-se que as empresas envolvidas, ao considerarem o consumidor final na cadeia produtiva à qual pertencem, atuam com objetivos mútuos, buscando benefícios para ambas, como também para o consumidor final. Destarte, verifica-se um alinhamento nas percepções dos gestores sobre a cooperação com os estudos de Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994) e Pigatto (2005). O EV1 apresentou um exemplo de desenvolvimento de parceria e cooperação mútua.

Às vezes a gente faz umas campanhas. Agora, por exemplo, a gente acabou de fazer uma com os nossos fornecedores do hortifruti. (...) A gente fez um folder perguntando para eles quais as dificuldades que eles tinham, o que é que eles poderiam melhorar e para a gente a partir disto atingir um determinado objetivo. Então começamos a partir disto escutar mesmo cada um e sentar com cada um para desenvolver, o que é que a gente precisa para a gente chegar a uma determinada meta que a gente traçou. A gente tinha uma meta de receber todas as mercadorias até um determinado horário para conseguir abastecer a loja para que na hora que o cliente chegue já na parte da manhã a loja já esteja bem abastecida, esteja adequada ao cliente. Então a gente fez uma campanha mesmo envolvendo estes fornecedores, escutando, trocando ideia, conversando. Então existe muito disto, desta interação. (EV1, p. 5)

Todos os entrevistados ressaltaram a importância de desenvolver relações de parcerias entre eles, de tal forma que haja uma consonância de interesses, uma

colaboração e cooperação. Para eles, existem alguns elementos que são fundamentais na articulação das relações, principalmente para as relações de parceria. Para o EI1, ter “um atendimento frequente, nível de serviço, sempre mostrar para o cliente que ele é um parceiro, fidelizar esse cliente, ter um abastecimento muito frequente” (EI1, p. 10) são os elementos fundamentais. O EI2 cita a transparência, a liberdade de ação nas lojas e o desenvolvimento de uma parceria verdadeira baseada no comprometimento. Segundo a definição dada por ele, para cada um destes elementos associadas aos estudos de Ganesan (1994) e Morgan e Hunt (1994), pode-se tê-los como sinônimos de confiança. O EV2 apresenta a confiança, a honestidade, o comprometimento, a transparência como essenciais para o desenvolvimento de um relacionamento caracterizado como ganha-ganha e embasado em uma amizade duradoura.

Da mesma forma que para o EI2, a transparência é tida pelos EI3, EI4, EI5 e EI6 como sinônima de confiança. Ainda para o EI3, têm-se a cordialidade e a fidelidade como outros dois elementos. A última, conforme a definição do entrevistado e tendo em contrapartida os estudos de Anderson e Weitz (1992), Morgan e Hunt (1994) e Pigatto (2005), pode ser entendida como comprometimento. O EV1 aponta a visão de médio e longo prazo e o nível de profissionalização nas relações. A partir do discurso do entrevistado, infere-se uma similaridade na definição de nível de profissionalização com comprometimento e confiança. O EI3, em seu relato, correlaciona a confiança com a comunicação ao afirmar que:

confiança é transmitida a partir do momento em que os vendedores e distribuidores levam com bastante maestria e eficiência informações transmitidas por nós [Gerentes de vendas] durante o treinamento, levando o cliente-varejista a acreditar um pouco na indústria com informações tão concretas... (EI3, p. 8)

De acordo com o EV1 e o EI3, a profissionalização das empresas, em que são definidos metas e objetivos e avaliados seus resultados, proporciona um aumento do comprometimento das empresas nas Relações Interorganizacionais, principalmente ao verificar que para alcançar os objetivos traçados as empresas buscam por treinamentos, qualificações, ofertar serviços congruentes com as necessidades do mercado, maior qualidade, dentre outros. Desta forma, viu-se pertinente compreender como os fornecedores e o varejo se posicionam diante do outro. “A empresa vê os clientes varejistas como parceiros e amigos” (EI2, p. 2).

Ao fazerem isso, podem-se identificar algumas características e ações que são evidenciadas. Algumas pelas empresas fornecedoras, outras pelos varejos, ou mesmo por ambas: o atendimento direto via vendedores que aproxima o varejo do fornecedor (EI1; EI2; EI3; EI4; EI5; EI6); os relacionamentos transparentes com negociações e ações contundentes no ponto de venda - PDV (EI3; EI2; EI4; EV3); a predisposição em ouvir as reivindicações dos clientes (EI3; EI4; EI5); as boas práticas comerciais a fim de obter relacionamentos ganha-ganha (EI3; EV2); os treinamentos da equipe de vendas dos distribuidores que atendem os pequenos varejos para que tenham a mesma filosofia da empresa – “a gente procura nestes distribuidores verdadeiros parceiros, em que ele trabalha com nossa linha completa, tem um treinamento por nós elaborado e fazemos reuniões uma ou duas vezes por ano na fábrica, tem material de merchandising direto” (EI3, p.3-4); negociações com volume de compra, como exemplo, a realização de compras conjuntas com outros varejos para obter melhores preços em cima do volume de compra (EV2; EV4; EV5); a realização de negociações profissionais (EV1; EI2; EV1; EV5); e o agendamento de horários para o atendimento dos fornecedores e o cumprimento destes (EV3).

No entanto, os entrevistados ressaltam que existem conflitos na relação e que eles podem aparecer em pequenas dimensões e proporções ou em maiores. Todavia, os conflitos não são de todo mal, uma vez que podem regular, incitar ou evidenciar o empenho ou interesse de uma das partes no resultado da relação (PIGATTO, 2005). Alguns exemplos estão relacionados à própria qualidade de produtos e serviços ofertados, à logística, à guerra de preços e à concorrência. Pode-se concluir dos relatos dos entrevistados que alguns são consequência da assimetria de poder de uma das empresas na relação ou da falta de comprometimento e confiança de uma das partes. Percebeu-se no relato do EI3 que o desenvolvimento da comunicação, confiança e do comprometimento no Relacionamento Interorganizacional pode minimizar os conflitos na relação.

O EV1 expõe o interesse da empresa por relações de parceria, mas demonstra conhecer alguns pontos das relações articuladas com as empresas fornecedoras que acentuam e alavancam os conflitos na relação. Um deles está vinculado ao armazenamento de mercadorias e logística da operação. Ele, como também o EV6, ainda visualizam a adoção de contratos de fornecimento como um

instrumento conflitante das relações interorganizacionais, uma vez que este contrato proporciona perdas econômicas para uma das partes, dá margem à acomodação no relacionamento, possibilita a repassagem dos custos nos preços dos produtos ofertados. Segundo ele, a empresa em que atua adota somente contratos de negociação que têm como finalidade a formalização de uma negociação com a empresa fornecedora ao invés de exigir condições de fornecimento para articular as relações entre elas. Tal medida demonstra que não há uma busca somente por um relacionamento transacional com as empresas fornecedoras. Ela almeja relacionamentos colaborativos com as principais.

Já os entrevistados das empresas fornecedoras apontaram os contratos de fornecimento como responsáveis pelos principais conflitos entre as partes, uma vez que normalmente, representam os interesses somente do varejistas e são caracterizados por imposições abusivas e altos custos para as empresas fornecedoras.

#### 4.1.4. Avaliação do Relacionamento Interorganizacional

No que tange à avaliação que os entrevistados fizeram sobre as relações que articulam entre fornecedores e varejistas, verificou-se que todos avaliaram as suas relações como relações adequadas ao mercado e, concomitantemente, demonstraram ter consciência dos aspectos que podem ser melhorados no relacionamento e os descreveram. Sucintamente, são: aumentar o mix de produtos com que os clientes vêm trabalhando (EI1); fazer com que o vendedor apresente todo o mix de produtos da empresa para o cliente (EV1); melhorar o serviço de atendimento ao consumidor (EI2); ter transparência na negociação por parte do vendedor (EI3); conquistar uma maior liberdade para a ação dos fornecedores no PDV (EI3); melhorar a negociação entre o fornecedor e os varejistas (EV4; EV5); as empresas fornecedoras multinacionais terem um atendimento direto para os pequenos e médios varejos (EV4); melhorar a estrutura logística da empresa para o recebimento e armazenagem dos produtos (EV1); melhorar a qualificação dos vendedores (EV2); aumentar o comprometimento de alguns fornecedores, já que poucos têm compromisso com o pós-venda (EV2; EV4); os preços necessitam ser

compatíveis com o do mercado para as negociações (EV3; EV4); melhorar o planejamento logístico dos fornecedores para diminuir os problemas relacionados à entrega do produto (EV2; EV3; EV5; EV6); adoção de sistemas de informações melhores (EV4; EV5); e equilibrar as metas propostas para os vendedores, pois para atingi-las eles se estressam e não fazem um atendimento adequado, tentam desovar produtos (EV2).

Somente o EI6 afirmou que não há o que ser melhorado nos relacionamentos com os seus clientes varejistas. As relações se apresentam satisfatórias e sem reclamações significativas dos clientes e são monitoradas via representantes e um número 0800 que é disponibilizado. Todavia, notou-se uma contradição no fragmento deste relato em comparação com os demais que compuseram a entrevista, quando o entrevistado cita os contratos de fornecimento, verbas exorbitantes, o poderio das grandes redes varejistas, inadimplências, dentre outros. Infere-se que tal contradição tenha existido pelo entrevistado considerar esses elementos como características comuns e de rotina em suas relações com grandes redes varejistas.

Ainda, os entrevistados apontam em seus discursos aspectos que são necessários para um bom relacionamento e que agregam valor na relação: a simpatia e agilidade no relacionamento (EV3); a realização de negociações com profissionalismo (EI2; EV1; EV5; EV6); a proximidade do varejo com os fornecedores que proporciona abertura para sugestões (EI1; EV1; EI4); a frequência do atendimento (EI1; EI5); a transparência (EV3; EI2); o comprometimento (EI2; EV6); a honestidade (EI2; EV2); fornecedores bem informados quanto ao mercado e negócio do cliente (EV2); a cordialidade e o respeito (EI2; EV3; EV4); um merchandising atuante (EI3); uma visão de médio e longo prazo, almejando a longevidade do relacionamento (EV1); oferta de produtos de qualidade e alinhados com a demanda, de tal forma que tenham giro (EV5); e parceria para o desenvolvimento de campanhas e premiações para o consumidor final (EV5).

Diante dos elementos apresentados como necessários para um bom relacionamento e os estudos de Morgan e Hunt (1994), Day (2000), Claro e Claro (2004), Pigatto e Alcântara (2006), Ribeiro, Vieira e Gosling (2008) e Leite e Moori (2008), nota-se que foram apresentados elementos que mensuram a satisfação e o valor percebido da empresa compradora com o relacionamento articulado com o

fornecedor. Estes elementos demonstram uma expectativa dos compradores varejistas e dos gestores das empresas fornecedoras para o desenvolvimento de relacionamentos com melhores níveis de satisfação e maior valor percebido, podendo incitar o desenvolvimento de Relacionamentos do tipo Colaborativos. Obviamente, não podem ser generalizados para todas as relações articuladas. É necessário considerar as características peculiares de cada relação, que também são visíveis em termos dos Resultados do Relacionamento Interorganizacional.

#### 4.1.5. Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas

A ruptura de estoques, alinhada com a literatura revisada, aparece nos relatos dos entrevistados como um problema agravante com graves consequências. Segundo EI1 (p.5), “É um caos, é péssimo!”. Visto que o foco do estudo está voltado para as rupturas de produtos nas gôndolas de varejo alimentícios inicia-se a discussão.

Tanto para o varejo como para a empresa fornecedora, a Ruptura de Produtos nas Gôndolas foi vista como um problema grave, capaz de provocar inúmeras consequências (LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; RIBEIRO, 2008; ECR BRASIL, 2008; EI1; EI2; EI3; EV1; EV2; EV3; EV4; EV6; EE1; EE2; EE3; EE4). É um evento que acontece frequentemente - “Ela acontece diariamente. É uma coisa que me incomoda. Sempre tem ruptura. A ruptura é o nosso câncer.” (EV2, p. 8) - podendo ser visível não somente em pequenos e médios varejos como também nos grandes (SALGUEIRO, 2004; LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; RIBEIRO, 2008; EV4). Entretanto, segundo EV4, corroborando os resultados da pesquisa realizada pelo ECR Brasil, ACNielsen e ABRAS (SALGUEIRO, 2004), ela é menos expressiva nos grandes varejos. O EE1 aduziu que os níveis de ruptura são maiores para os pequenos varejos e para produtos que têm menor giro.

Alguns veem o tamanho da complexidade do problema e não conseguem enxergar uma solução definitiva para ele – “a gente gostaria que tivesse ruptura zero. Só que isso é impossível. Isso não existe” (EV3, p.3). O EE1 afirma que para conseguir solucionar o problema de ruptura de produtos é necessário conhecer a

sua causa-raiz. Outros já não admitem o problema: “sou um profissional de varejo. Eu tenho tolerância zero com isto. Isto não pode acontecer. É como eu estou te falando, desculpa você sempre vai ter, mas como profissional de varejo eu vou sempre trabalhar para isto nunca acontecer” (EV1, p. 4).

De todos os entrevistados, somente o EV5 afirmou que a Ruptura de Produtos nas Gôndolas não é o grande problema da empresa. Ele não consegue enxergar grandes perdas com o evento. Tal percepção pode ser explicada pela diferença do conceito para o evento que a empresa utiliza. Diferentemente do conceito que a ruptura de produto nas gôndolas simboliza - a falta de um produto nas prateleiras dos varejistas, ou seja, ausência de frentes de determinado produto nas prateleiras do ponto de venda (LUKIANOCENKO, 2004; PIGATTO, 2005; OLIVEIRA, 2004; RIBEIRO, 2008; ECR BRASIL, 2008) - o EV5 a descreveu associando-a ao mix de produtos. Segundo ele, o evento acontece quando há falta de uma marca líder de determinado produto ou quando não estão disponíveis marcas substitutas para um mesmo produto. Esta dissonância no conceito impacta com o nível de importância que é dado ao problema, conseqüentemente, na sua gestão.

Os entrevistados relataram algumas categorias e seções de produtos que apresentam, em suas lojas, as maiores ocorrências de ruptura. Para o EV2, ocorre na seção de mercearia. Já para o EV3, com os produtos lácteos e os gelados. Ainda acrescenta que os fornecedores que trabalham com um mix maior são os que têm maiores rupturas. O EV5 não especifica a categoria ou seção, mas afirma que são os produtos de menor giro, já que o comportamento de venda deles não é linear, dificultando o ponto ideal de estoque desses produtos. No que se refere à seção de mercearia, verifica-se que a percepção de EV2 está alinhada com os resultados da pesquisa realizada pelo ECR Brasil, ACNielsen e Abras (OLIVEIRA, 2004).

A partir dos relatos dos entrevistados, ficaram perceptíveis as inúmeras causas que podem instigar as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas. Ao confrontar as causas discutidas nos estudos revisados com as identificadas pelos entrevistados, nota-se que elas podem ser sinônimas, complementares ou diferentes, como também não foram identificadas (QUADRO 4.2). Das 13 causas agrupadas neste estudo, somente a de numeração 12 não foi identificada pelos entrevistados. Todavia, outras causas foram identificadas por eles: falta de

comprometimento do vendedor ao não conferir os produtos que faltam no PDV e no estoque (EV2); falta do produto no mercado (EV2; EV3); má qualidade dos produtos e avarias (EV3); erros no faturamento dos pedidos (EV3); erros no recebimento dos pedidos - “Às vezes, na hora que dá entrada na nota, a moça que dá entrada lá, ela entra com algum item errado. Às vezes, são 10 itens e ela digita 100, por exemplo” (EV3, p. 8); falta de produto pronto para entrega (EV5; EE1); falta de ferramentas adequadas para gestão - TI (EV5); mudanças no comportamento da demanda – “O comportamento atípico da venda do produto, a gente não tem como prever isso” (EV5, p. 8).

Revisão da literatura	Entrevistados
1) Desalinhamento de interesses que dificultam as negociações.	Mal gerenciamento da compra e da venda (EV4; EE1; EE2).
2) Falta de reposição do produto disponível no estoque do varejo por parte do repositor ou promotor.	O produto está no estoque da loja, mas não é repostado (EI1; EV2; EE1).
3) Problemas Logísticos dos fornecedores como atrasos na Entrega dos Produtos.	Falta de um planejamento logístico adequado, tanto do fornecedor quanto do varejista (EI3; EE2; EE3); Os atrasos na entrega dos produtos ao varejo (EV2; EV3; EV5; EE1; EE4).
4) Falha da central de distribuição do varejo gerando atraso na entrega dos produtos do centro de distribuição do varejo as suas próprias unidades.	Um planejamento logístico mal feito pela central de compras do varejo (EI3; EE3); Falta do abastecimento do CDS (EI1; EE3).
5) Erros nos parâmetros do sistema de reposição do varejo, principalmente quando subestimam a demanda ou tem um estoque mínimo menor que o recomendado.	Negociação mal feita, sob previsão de vendas subestimadas (EI3; EV2; EE1; EE2; EE3; EE4).
6) Estoque virtual apontando divergências entre o estoque físico e contábil - erros de inventário.	Erros de inventário e estoque virtual (EV2; EV3; EE1; EE2; EE3; EE4).
7) Pedidos mal dimensionados pelos varejos.	Negociação mal feita, sob previsão de vendas subestimadas (EI3; EV2; EE1; EE2); Mal gerenciamento da compra e da venda (EV4; EE1; EE2).
8) Produto exposto em outro lugar da loja, fora da gôndola ou seção especificada	As vezes, fazem ação do produto e o tiram do lugar que normalmente era exposto (EV4).
9) Produto em processo de retirada de linha	O fornecedor está tirando o produto de linha e deixa faltar, sem nos avisar (EV6). O produto pode estar em retirada de linha e não está sendo feita reposição nos pedidos (EI5).
10) Cancelamento de pedidos pela loja da rede de varejo	A loja algumas vezes cancela o pedido gerado no sistema, mesmo tendo falto do produto (EV6).
11) Falhas de cadastro dos produtos - produto bloqueado no sistema	O varejista devolve o produto porque o cadastro estava incorreto. Até acertar ele fica em falta (EI5; EE4)
13) Falta de matéria-prima para a produção por causa de desastres naturais e perdas de colheitas.	Falta de matéria prima por fatores naturais (chuvas, clima) (EV2; EE1).

QUADRO 4.2- Causas das ocorrências de ruptura de produtos.

FONTE: Ribeiro (2010).



No que tange às consequências das ocorrências de ruptura de produtos, todas citadas a partir da revisão da literatura (BALLOU, 2001; OLIVEIRA, 2004; ECR BRASIL, 2008; RIBEIRO, 2008; CARRAMENHA, 2010), foram percebidos pelos entrevistados: a perda da venda que se torna irrecuperável (EI3; EI2; EI1; EV1; EV2; EV3; EV4; EV5; EV6; EE1; EE2; EE3; EE4) - “A ruptura no ponto de venda **é venda que você não recupera mais** e o nosso objetivo é evitar que aconteça isto. (...) perde o vendedor, perde o fornecedor e perde a loja, a venda não se recupera” (EI3, p. 6); a insatisfação do consumidor (EI2; EI4; EI5; EV2; EV4; EV3; EE1; EE2; EE3; EE4); a migração do consumidor para outros varejos (EI2; EV4; EV2; EE1; EE4); o efeito dominó sobre a Cadeia de Suprimentos (EI2; EV2; EV3; EV4; EE4); o consumidor abandonar o carrinho de compra por falta de determinado produto (EV3; EV6; EE1; EE4); e os consumidores comprariam outra marca a fim de substituir a marca faltante (EV5; EV6; EI4; EI5; EE1; EE2; EE4).

Ademais, outras três consequências foram identificadas: o consumidor faz propaganda negativa do varejo (EV2); a diminuição dos lucros do varejo (EV4; EE1) - “Você pode não ter uma boa rentabilidade, se você tiver muita ruptura” (EV4, p. 7); e a perda de fidelização do cliente (EV2; EV3; EV4; EV5; EE1; EE3; EE4). Ainda pode-se acrescentar segundo EV2, EV3 e EV6 que os relacionamentos articulados entre as empresas fornecedoras e o varejo são afetados pelas ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas. Todavia, o EV5 não identifica uma consequência grave para o negócio. Provavelmente, esta situação é resultado da distorção do conceito do evento, em que o conceito tido pelo entrevistado é diferente do disseminado no mercado.

Por fim, com base nas causas da Ruptura de Produtos nas Gôndolas retratadas acima, tornam-se nítidas a natureza intangível do evento e a sua complexidade, que dificultam a medição (BALLOU, 2001; RIBEIRO, 2008). De todos os entrevistados, somente o EV5 e EV6 fazem a medição do evento por meio do seu sistema de gestão. Este emite um relatório que mostra os códigos dos produtos, a descrição dos produtos, os dias das faltas, as vendas e as margens perdidas. Os demais utilizam de algumas ferramentas e ações específicas como pesquisas nos *check-outs* perguntando ao consumidor se faltaram alguns produtos (EV1; EV2); conferência do estoque dos produtos no PDV e no depósito da loja momentos antes da negociação com o fornecedor (EV3; EV4); compras com o atacado para suprir a

falta dos fornecedores principais (EV2; EV3); e na gôndola, não se puxa a frente de outro produto sobre o espaço do produto faltante (EV3). Ainda aproveitam de ações e ferramentas usuais para tentarem minimizar o evento: a reclamação dos próprios clientes, que reclamam com o vendedor (EI1; EI5); as campanhas e premiações de incentivo aos repositores (EI1; EV4; EV6); a adoção do promotor de vendas como uma ferramenta capaz de minimizar o problema (EI1; EI3; EV4; EV6); o comprometimento dos fornecedores (EV2; EI4); realização de inventário/balanço físico no mínimo uma vez ao mês (EV4); adequação da estrutura de estoque e armazenamento da loja (EV4); a terceirização das atividades de inventário (EV5); adequação dos sistemas de gestão – TI (EV5); uso do sistema EDI (EI3; EI4; EV6); a adoção de TI – sistemas de gestão (EI3; EV2; EI2; EV4; EV5); e mix de produtos bem definido (EV3; EV5). Dentre as ações e ferramentas usuais, acrescenta-se a parceria realizada entre a empresa fornecedora e o varejo (EI1; EI3; EI4; EV1; EV2; EV4; EV5).

#### 4.2. FASE 2 – QUANTITATIVA DESCRITIVA

Para iniciar a apresentação das informações coletadas e analisadas desta FASE, fez-se uma breve caracterização da amostra. Em sequência, fez-se uma inspeção estatística descritiva univariada e multivariada, interpretando as variáveis que compõem o Modelo Teórico proposto. Posteriormente, procurou-se desenvolver e caracterizar taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais oriunda da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, como também verificar sua relação com as demais variáveis que compõem o Modelo Teórico proposto.

##### 4.2.1. Caracterização da amostra: o perfil do respondente, do varejista e do fornecedor

Conforme já apresentado, obteve-se no estudo uma amostra equivalente a 156 casos válidos, sendo 24 casos adquiridos pelo *Survey* eletrônico e 142 casos pelo *Survey* com material impresso. Considerando a característica do questionário

adotado como autoadministrado, os dados foram analisados em conjunto, resultando N=156 casos. Antes de iniciar a análise dos dados coletados, torna-se relevante caracterizar a amostra do estudo. Observa-se que para este estudo além de caracterizar a Unidade de Observação (colaboradores e gestores varejistas que participam diretamente nas negociações da empresa em que atuam com o fornecedor citado durante a sua participação na pesquisa) é necessário caracterizar a Unidade de Análise (o varejo alimentício no qual o respondente atua) e a Empresa Fornecedora citada pelo respondente durante o estudo. Estes seguem nas próximas subseções na mesma sequência de apresentação.

#### 4.2.1.1. Perfil dos respondentes

Neste estudo, a Unidade de Observação refere-se aos departamentos responsáveis pela gestão do relacionamento com os fornecedores, ou seja, colaboradores e gestores varejistas que participam diretamente nas negociações da empresa nas quais atuam com o fornecedor citado durante a sua participação na pesquisa. Desta forma, procurou-se caracterizá-los a partir de seu gênero, cargo na empresa, tempo na empresa, tempo no cargo, faixa etária, formação acadêmica, dentre outros. Para tal, fez-se uma análise descritiva destas variáveis categóricas apresentando *missing value*, moda, mínimo e máximo e a frequência da distribuição.

Quanto ao gênero dos respondentes, observou-se uma concentração no gênero masculino. Dos 156 respondentes, 120 (76,9%) são homens, 28 (17,9%) mulheres e 8 (5,1%) não responderam (*missing value*).

Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes na empresa, foram informados 21 cargos diferentes, considerando que 9 (5,8%) respondentes não informaram, e os com maior concentração de respostas são: 25,2% sócios-proprietários, 21,1% gerentes de loja; 19% compradores; e 7,5%, gerentes comerciais. Os demais ocupam cargos diferenciados, mesmo assim participam diretamente nas negociações da empresa em que atuam com um ou mais fornecedores. Esta heterogeneidade provavelmente é oriunda das características distintas dos varejos alimentícios nos quais os respondentes atuam, podendo ser

associadas à estrutura e porte da empresa, como também ao(s) formato(s) de varejo adotado(s). Ao agrupar os cargos ocupados pelos respondentes, a partir da estrutura hierárquica de uma empresa, nota-se que 33,3% dos respondentes têm cargos diretivos, diretores e/ou sócios-proprietários, 36,1% são gestores e 30,6% têm cargos operacionais.

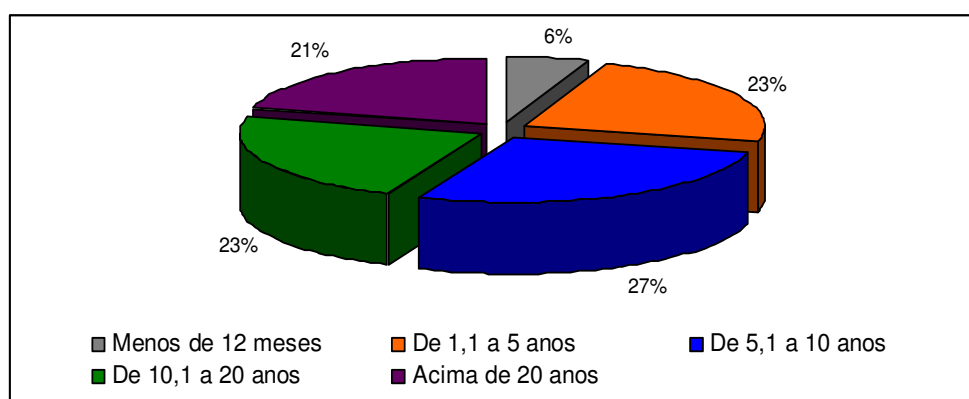


FIGURA 4.1 – Período de atuação do respondente na empresa varejista.

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, verificou-se o período de atuação do respondente na empresa varejista. A maioria dos respondentes atuam na empresa há mais de 5 anos, 71,1% dos respondentes. Detalhando, observa-se que 5,6% dos respondentes atuam no varejo há menos de 12 meses; 23,2%, atuam entre 1,1 ano e 5 anos; 27,5%, entre 5,1 anos e 10 anos; 22,5%, de 10,1 anos até 20 anos; e 21,1%, há mais de 20 anos (FIGURA 4.1).

TABELA 4.1 – Progressão dos colaboradores no varejo alimentício comparando o tempo que atuam na empresa com o seu atual cargo\*

Tempo na empresa	Tempo no cargo atual				
	Menos de 12 meses	De 1,1 a 5 anos	De 5,1 a 10 anos	De 10,1 a 20 anos	Acima de 20 anos
Menos de 12 meses	7	0	0	0	0
De 1,1 a 5 anos	5	23	0	0	0
De 5,1 a 10 anos	4	16	13	0	0
De 10,1 a 20 anos	2	8	3	15	0
Acima de 20 anos	0	6	6	8	7
Total	18	53	22	23	7

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 33 casos.

Também foi verificado o tempo em que os respondentes estão no atual cargo, sendo que 19,2% dos respondentes não informaram (*missing value*). Para este tópico, 14,3% dos respondentes que informaram estão no atual cargo há menos de 12 meses; 42,9%, entre 1,1 anos a 5 anos; 18,3%, entre 5,1 anos a 10 anos; 19%,

entre 10,1 anos a 20 anos; 5,3%, acima de 20 anos; e os resultados inferem a progressão dos respondentes, colaboradores no varejo alimentício, comparando o tempo em que atuam na empresa com o seu atual cargo (TABELA 4.1).

TABELA 4.2 - Tempo no atual cargo dos respondentes *versus* sua importância hierárquica \*

Hierarquia dos cargos	Tempo no cargo atual				
	Menos de 12 meses	De 1,1 a 5 anos	De 5,1 a 10 anos	De 10,1 a 20 anos	Acima de 20 anos
Operacional	8	19	8	4	2
Gerência	9	29	4	4	1
Diretivo	1	6	10	16	4
Total	18	54	22	24	7

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 31 casos.

Também é possível observar o tempo no atual cargo dos (125) respondentes com a sua importância hierárquica. Percebe-se que a maioria dos respondentes tem mais de 5 anos que ocupam os cargos categorizados como diretivos. Já os colaboradores que atualmente ocupam cargos de gestão têm a sua atuação na empresa varejista concentrada no período de 1,1 a 5 anos, o mesmo acontecendo para os colaboradores que atualmente ocupam cargos categorizados como operacionais (TABELA 4.2).

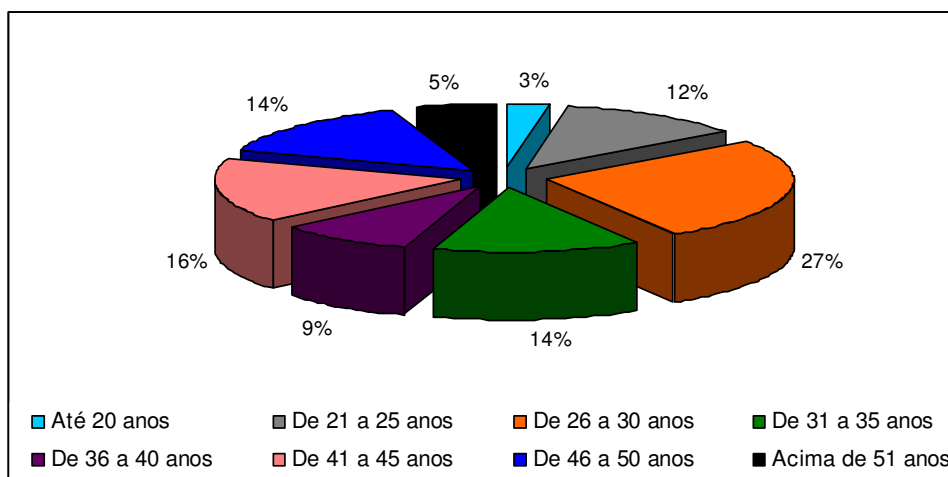


FIGURA 4.2 – Faixa etária dos respondentes

FONTE: Ribeiro (2010).

Dos 156 respondentes, 9 (5,8%) não informaram sua faixa etária. Observa-se que 52,3% dos respondentes que informaram têm de 21 a 35 anos, distribuídos em: 12,2% de 21 a 25 anos; 26,5% de 26 a 30 anos; e 13,6% de 31 a 35 anos (FIGURA 4.2).

TABELA 4.3 - Faixa etária dos respondentes *versus* importância hierárquica dos cargos que ocupam\*

Hierarquia dos cargos	Faixa Etária							
	Até 20 anos	De 21 a 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	De 41 a 45 anos	De 46 a 50 anos	Acima de 51 anos
Operacional	2	7	17	6	3	5	3	2
Gerência	2	7	17	7	4	6	5	2
Direção	0	3	2	7	6	13	11	4
Total	4	17	36	20	13	24	19	8

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 15 casos.

Também é possível associar a faixa etária dos respondentes com a importância hierárquica dos cargos que ocupam. É visível a concentração dos respondentes com faixa etária acima de 40 anos ocupando cargos diretivos, enquanto para cargos categorizados como operacional e de gestão tem-se uma similaridade na sua distribuição, com concentração na faixa etária de 26 a 30 anos (TABELA 4.3).

Quanto à escolaridade dos respondentes, sobre a qual 11 não informaram, nota-se uma distribuição dos que informaram de 34,5% em nível médio completo, 23,4% em superior incompleto e 26,9% em superior completo. Esta escolaridade também pode ser associada à categorização hierárquica do cargo que ocupam no qual se observa uma distribuição uniforme (TABELA 4.4).

TABELA 4.4 – Escolaridade dos respondentes *versus* a importância hierárquica do cargo que ocupam \*

Hierarquia dos cargos	Formação Acadêmica							
	Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-graduação Incompleta	Pós-graduação Completa
Operacional	1	2	2	15	9	14	1	1
Gerência	1	1	2	17	11	13	1	4
Direção	1	1	3	16	12	11	0	1
Total	3	4	7	48	32	38	2	6

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 16 casos.

Por fim, os respondentes foram questionados do seu envolvimento nas negociações das empresas varejistas nas quais atuam com os fornecedores referenciados. Verificou-se que em média (média = 5,39; mediana = 6) que os 152 respondentes que informaram, apontaram estar bastante envolvidos. Porém observou-se um desvio padrão de 1,73, considerado alto. Isso, porque 8,6% dos

casos tiveram respostas próximas ao extremo negativo na escala de diferencial semântico, nada e pouco envolvido (TABELA 4.5).

TABELA 4.5 – Envolvimento dos respondentes nas negociações da empresa varejista em que atuam com o fornecedor referenciado\*

	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Nada envolvido	3	1,9	2	2
Pouco envolvido	10	6,4	6,6	8,6
Envolvido parcialmente	14	9	9,2	17,8
Envolvido	15	9,6	9,9	27,6
Muito envolvido	27	17,3	17,8	45,4
Bastante envolvido	21	13,5	13,8	59,2
Altamente envolvido	62	39,7	40,8	100
Total	152	97,4	100	
Missing value	4	2,6		
	156	100		

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 4 casos.

A fim de melhor compreender essa situação, associou-se o envolvimento dos respondentes no relacionamento entre as empresas fornecedoras e os varejistas com a hierarquia dos cargos que os respondentes ocupam (TABELA 4.6). Verificou-se maior presença de casos com respostas negativas para os respondentes que ocupam cargos de gestão. Todavia, ao observar os cargos informados que compõem este grupo, percebe-se que os respondentes são gestores de áreas (gerente operacional, gerente comercial, gerente de loja, gerente de marketing) que comumente têm envolvimento no relacionamento com fornecedores. Também fez-se associação com o tempo em que o respondente atua na empresa varejista e no atual cargo, notando-se que parte dos respondentes está no atual cargo há pouco tempo. Porém são cargos que normalmente estão na ponta do relacionamento entre o fornecedor e varejistas.

TABELA 4.6 – O envolvimento dos respondentes no relacionamento entre a empresa fornecedora e o varejista com a hierarquia dos cargos que os respondentes ocupam\*

Hierarquia dos cargos	Envolvimento dos respondentes no relacionamento entre a empresa fornecedora e o varejista							Total
	Nada envolvido	Pouco envolvido	Envolvido parcialmente	Envolvido	Muito envolvido	Bastante envolvido	Altamente envolvido	
Operacional	1	1	3	6	3	4	27	45
Gerência	1	6	9	4	11	10	10	51
Direção	1	2	1	5	10	7	22	48
Total	3	9	13	15	24	21	59	144

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 4 casos.

Enfim, compreende-se que parte dos casos que tiveram respostas próximas ao extremo negativo na escala de diferencial semântico, nada e pouco envolvido, o fizeram por uma distorção na interpretação da questão e não por falta de envolvimento no relacionamento entre as empresas fornecedoras referenciadas e as varejistas nas quais atuam. Desta forma, nenhum caso foi retirado da base de dados. Eles foram tratados cuidadosamente a fim de verificar se provocariam alguma anormalidade no desenvolvimento das análises, caso o fizessem, seriam retirados.

#### 4.2.1.2. Perfil do varejo

Para caracterizar a Unidade de Análise, o varejo alimentício no qual o respondente atua, buscou-se por informações como localização da matriz, porte da empresa, atuação geográfica, formatos de loja da empresa por propriedade e de varejos alimentícios com loja, quando rende o número de lojas, dentre outros. Para tal, fez-se uma análise descritiva destas variáveis categóricas apresentando *missing value*, moda, mínimo e máximo e a frequência da distribuição.

Primeiramente, inicia-se a caracterização analisando a distribuição das empresas varejistas em estudo no território brasileiro. Dos 156 respondentes participantes do estudo, 14 (9%) não informaram o Estado de localização da matriz das empresas varejistas nas quais atuam. Dos 142 respondentes, 38% das empresas varejistas estão localizadas no Rio Grande do Sul, 23,2% em Minas Gerais, 19% no Paraná, 17,6% no estado de São Paulo, e 0,7%, respectivamente, para Goiás, Santa Catarina e Mato Grosso. Essa distribuição é reflexo do apoio das Associações e do conjunto de ações desempenhadas no procedimento de coleta de dados, mesmo assim observa-se que somente 1 varejo de Santa Catarina participou do estudo.

Inicialmente, houve uma preocupação com a participação concentrada de empresas varejistas da região Sul e Sudeste visto que a população do estudo abrange todo o território brasileiro. Todavia tem-se que, como visto na Subseção 3.2.8.2 - Procedimento Amostral, a amostra deste estudo é caracterizada como não-probabilística por adesão e conveniência. Ainda, segundo Morita (2009), essas são



as regiões do Brasil com maior participação de vendas no setor de autosserviço: Sudeste com 58,7% e Sul com 17,7%.

TABELA 4.7 – Porte da empresa varejista versus localização da matriz da empresa varejista\*

Porte da empresa	Localização da empresa varejista							Total
	São Paulo	Góias	Minas Gerais	Santa Catarina	Paraná	Rio Grande do Sul	Mato Grosso	
Microempresa	4	0	12	0	3	13	0	32
Pequena	6	1	6	1	6	15	0	35
Média	11	0	10	0	7	14	0	42
Grande	3	0	5	0	10	12	1	31
Total	24	1	33	1	26	54	1	140

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \* Missing value = 16 casos.

Para o porte da empresa varejista, dos 156 respondentes, 10 não informaram. Observou-se uma distribuição uniforme quanto ao porte da empresa, com destaque para empresas varejistas de médio porte: 30,1% das empresas varejistas são de médio porte, 24,7% são de pequeno porte, 23,3% são microempresas e 21,9% grandes empresas. Ao associar o porte da empresa varejista com a localização da matriz varejista, nota-se que o estado do Rio Grande do Sul é o que apresenta uma distribuição mais uniforme por porte da empresa para as empresas varejistas em estudo ao compará-lo com os demais; São Paulo apresenta uma concentração em empresas de médio porte; Minas Gerais, em microempresas e empresas de médio porte; e Paraná, em empresas de grande porte (TABELA 4.7).

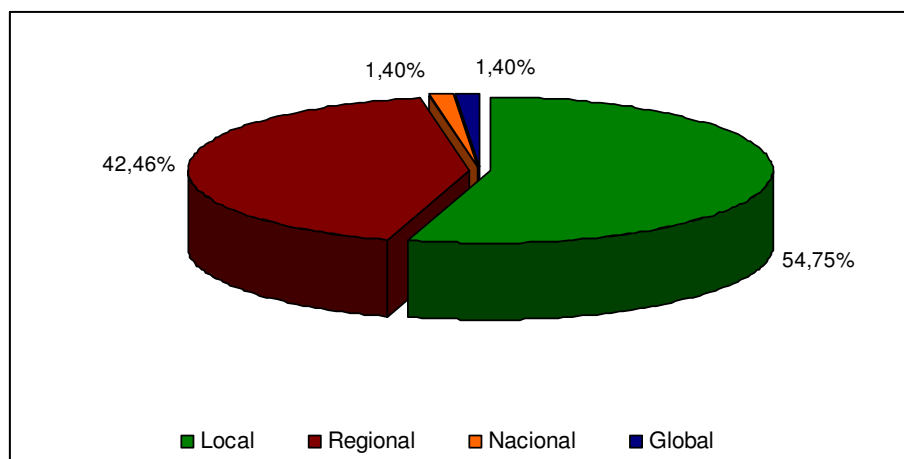


FIGURA 4.3 – Atuação Geográfica das empresas varejistas

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 10.

Já quanto à atuação geográfica das empresas varejistas em estudo, verificou-se que a maioria delas tem atuação local ou regional (FIGURA 4.3). Também é

possível observar que as empresas com atuação geográfica local se distribuem em microempresas, pequenas e médias empresas varejistas, enquanto as empresas varejistas com atuação regional são, em maioria, empresas de médio e grande porte. As empresas de grande porte com atuação nacional ou global se restringem a 2 empresas para cada (TABELA 4.8).

TABELA 4.8 – Porte da empresa varejista versus atuação geográfica da empresa varejista\*

Atuação geográfica	Porte da empresa				
	Microempresa	Pequena	Média	Grande	Total
Local	28	32	15	4	79
Regional	4	4	29	24	61
Nacional	0	0	0	2	2
Global	0	0	0	2	2
Total	32	36	44	32	32

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 12.

Os formatos de varejo considerados para o estudo são classificados pela propriedade do estabelecimento, por tipo do negócio (mercadoria negociada) e por tipo de serviços prestados. Quanto à classificação por propriedade do estabelecimento, dos 156 respondentes, 10 não informaram. Dos 146 respondentes restantes, 53,4% dos varejos em que atuam são classificados por rede corporativa, 37% por loja independente e 9,6% por pertencerem a uma Cooperativa de Varejo.

Já para a classificação associada ao tipo do negócio (mercadoria negociada) e tipo de serviços prestados, houve como opções de resposta, por se tratar de varejos alimentícios caracterizados por serviços prestados de autosserviços: supermercado compacto, supermercado convencional, superloja e hipermercado. Como visto, as empresas varejistas podem adotar os formatos de loja como estratégias competitivas, assim, podem adotar mais de um formato no desenvolvimento do seu negócio (PARENTE, 2000).

Dos 156 respondentes participantes, 12 não informaram os formatos de varejo associados ao tipo do negócio (mercadoria negociada) e ao tipo de serviços prestados, os demais optaram por uma única resposta ou mais de uma, resultando em combinações de formatos varejistas. Mesmo com as combinações observou-se que 43,8% dos varejos alimentícios em estudo atuam somente com o tipo Supermercado Compacto, 36,8% com o tipo Supermercado Convencional. Depois se destacaram as duas combinações: Supermercado Compacto e Convencional e Supermercado Convencional e Superloja, ambas com 5,6%. (TABELA 4.9). Ainda

observou-se que, desconsiderando as combinações dos formatos de varejo, 74 (51,38%) varejistas atuam com supermercados compactos, 77 (53,47%) com supermercados convencionais, 20 (13,88%) com superlojas e 7 (4,87%) com hipermercados.

TABELA 4.9 – Classificação de formatos de varejo associada ao tipo do negócio (mercadoria negociada) e por tipo de serviços prestados\*

Formatos de Varejo	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Supermercado Compacto	63	40,4	43,8	43,8
Supermercado Convencional	53	34	36,8	80,6
Superloja	4	2,6	2,8	83,3
Hipermercado	1	0,6	0,7	84
Supermercado Compacto e Convencional	8	5,1	5,6	89,6
Supermercado Compacto, Convencional e Superloja	1	0,6	0,7	90,3
Supermercado Compacto, Convencional, Superloja e hipermercado	2	1,3	1,4	91,7
Supermercado Convencional e Superloja	8	5,1	5,6	97,2
Supermercado Convencional, Superloja e hipermercado	4	2,6	2,8	100
Total	144	92,3	100	

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 12.

Não foi possível caracterizar os varejos pelo número de loja, pois a maioria dos respondentes não respondeu a esta questão, tendo ocorrido 103 *missing value*.

#### 4.2.1.3. Perfil do fornecedor

Os respondentes foram instruídos, ao participar do estudo, que deveriam direcionar suas respostas para uma decisão de negociação/compra de que tenham participado com uma empresa fornecedora específica (QUADRO 3.3). Essa situação ilustra um relacionamento Interorganizacional entre o varejo no qual o respondente atua e a empresa fornecedora e considera a dificuldade de caracterizar os relacionamentos de forma generalizada. Para a caracterização dos fornecedores, buscou-se preservar suas identidades da mesma forma com que foram preservadas as identidades dos respondentes e das empresas varejistas em que atuam. Todavia, utilizou-se de uma série de fatores que auxiliam a caracterizar os fornecedores escolhidos pelos respondentes (porte, atuação geográfica, departamentos que ofertam produtos, localização da matriz, classificação como membro do canal de marketing – empresa fornecedora-produtora ou atacadista).

Primeiramente, foram verificadas as empresas fornecedoras citadas, tendo sido referenciadas 82 empresas fornecedoras diferentes pelos 156 respondentes. E algumas das empresas fornecedoras citadas pertencem a um grupo ou uma *holding*, mesmo assim foram consideradas de forma isolada, pois o relato do respondente esteve fundamentado somente na divisão ou unidade de negócios citada, responsável por determinadas marcas ou linhas de produtos.

Em seguida, foram caracterizadas as empresas fornecedoras quanto à sua classificação como membro do canal de marketing. Somente 4 respondentes não informaram. Das 154 empresas fornecedoras analisadas no estudo, 81,8% são produtoras-fabricantes responsáveis pelo processamento, transformação, distribuição e comercialização dos produtos, 18,2% são intermediários classificados como atacadistas e distribuidores responsáveis pela distribuição e comercialização dos produtos.

Também se analisou a distribuição das empresas fornecedoras em estudo no território brasileiro (FIGURA 4.4). Dos 156 respondentes participantes do estudo, 4 (2,6%) não informaram o Estado de localização das empresas fornecedoras referenciadas durante o estudo. Das 152 empresas fornecedoras, 28,9% estão localizadas no estado de São Paulo, 27,6% no Rio Grande do Sul, 21,1% em Minas Gerais, 18,4% no Paraná, as demais (3,7%) em Goiás, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Ceará.

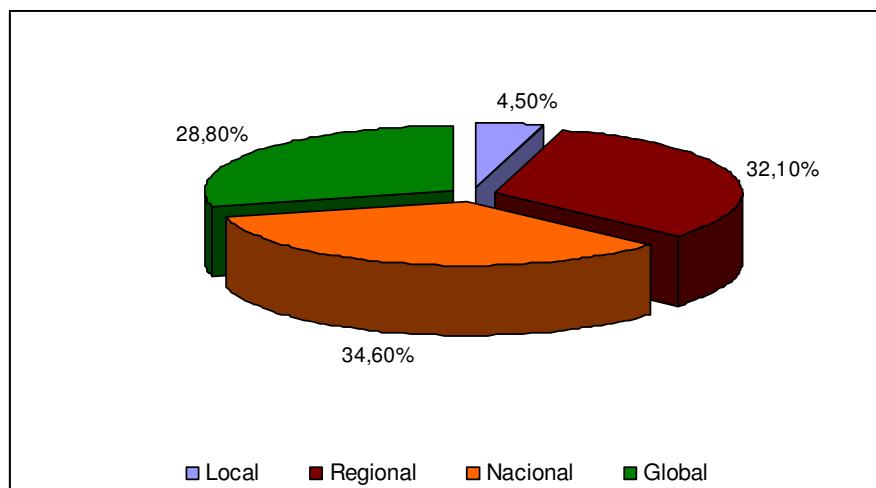


FIGURA 4.4 – Atuação geográfica da empresas fornecedoras.

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 4.

Para o porte da empresa fornecedora, das 156 empresas fornecedoras referenciadas, 67,9% são empresas de grande porte, 22,4% de médio porte, 7,1% de pequeno porte e 2,6% microempresas. Já quanto à atuação geográfica das empresas fornecedoras em estudo, verificou-se que a maioria delas tem atuação regional, nacional e global (FIGURA 4.4).

TABELA 4.10 – Porte da empresa do fornecedor versus atuação geográfica da empresa fornecedora\*

Porte da empresa	Atuação Geográfica			
	Local	Regional	Nacional	Global
Microempresa	2	2	0	0
Pequena	3	7	1	0
Média	2	22	10	1
Grande	0	19	43	44
Total	7	50	54	45

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 0.

Ao associar o porte da empresa fornecedora com a sua atuação geográfica, percebe-se que as microempresas têm atuação local e regional, as pequenas empresas têm atuação concentrada regional, as empresas de médio porte têm atuação regional e nacional e as empresas de grande porte têm sua atuação concentrada nacional e global (TABELA 4.10). Baseado nestes resultados, infere-se que as empresas fornecedoras referenciadas pelos respondentes, em sua maioria, são empresas com determinada representatividade e significância para o mercado de autosserviço alimentício. Tal inferência é confirmada ao verificar na revista Supermercado Moderno: Mix (2009) que mais de 50% dos respondentes referenciaram empresas fornecedoras que têm uma marca ou linha de produtos com destaque na categoria em que atuam.

Os respondentes apontaram os departamentos de produto aos quais pertencem os principais produtos ofertados pelas empresas fornecedoras referenciadas aos varejistas (TABELA 4.11). Observou-se que algumas das empresas fornecedoras atuam no mercado com produtos de departamentos diferenciados. Os departamentos que estiveram mais presentes nas respostas foram: (19,2%) mercearia de alto giro, (13,1%) bebidas não-alcoólicas e (10,5%) mercearia doce.

TABELA 4.11 – Departamentos de produto a que pertencem os principais produtos ofertados aos varejistas pelas empresas fornecedoras referenciadas \*

	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Mercearia de alto giro	66	19,2	19,2	19,2
Mercearia doce	36	10,5	10,5	29,7
Matinais	29	8,4	8,4	38,1
Bazar	12	3,5	3,5	41,6
Perecíveis lacteos	21	6,1	6,1	47,7
Perecíveis congelados e resfriados	28	8,1	8,1	55,8
Bebidas não-alcoolicas	45	13,1	13,1	68,9
Bebidas alcoolicas	33	9,6	9,6	78,5
Higiene saude beleza	29	8,4	8,4	86,9
limpeza	31	9	9	95,9
Descartaveis	13	3,8	3,8	99,7
Eletr-eletronico	1	0,3	0,3	100
<b>Total</b>		100	100	100

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 0.

\*\* As definições dos departamentos apontados aos respondentes seguiram as adotadas pela Revista Supermercado Moderno: Guia Categorias (2009).

Ainda, foram questionados se, além do relacionamento articulado com a empresa fornecedora referenciada, a empresa varejista tinha, para os departamentos e categorias atendidas por este setor, outros fornecedores similares. Dos 156 respondentes, 98,7% informaram possuir fornecedores similares.

Também informaram sobre a importância das empresas fornecedoras para as empresas varejistas ao considerá-las um de seus principais fornecedores. Dos 156 respondentes, 9 não informaram. Dos respondentes que informaram, 84,4% afirmam que as empresas fornecedoras referenciadas são um dos seus principais fornecedores. Mesmo assim, quando questionados se têm um contrato de longo prazo com as empresas fornecedoras referenciadas, 52,6% dos respondentes que responderam (154) informaram que não têm. Isto provavelmente aconteceu por uma distorção na interpretação da pergunta do questionário, já que a finalidade desta pergunta era verificar a longevidade do relacionamento entre eles e não a existência de contratos de fornecimento.

TABELA 4.12 – Tempo em que a empresa varejista e a fornecedora articulam negociações (se relacionam)\*

	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Menos de 12 meses	4	2,56	2,72	2,72
De 1,1 a 5 anos	31	19,87	21,09	23,81
De 5,1 a 10 anos	40	25,64	27,21	51,02
De 10,1 a 20 anos	30	19,23	20,41	71,43
Acima de 20 anos	42	26,92	28,57	100,00
Total	147	94,23	100,00	
Missing value	9	5,77		
	156	100,00		

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 9.

Todavia, conseguiu-se verificar a longevidade do relacionamento entre as empresas fornecedoras e varejistas em estudo quando os respondentes foram questionados do tempo em que ambas articulam negociações. Dos 156 respondentes, 9 não responderam. Com base na resposta dos 147 respondentes, pode-se afirmar que há uma longevidade no relacionamento entre as partes, visto que 76,19% destes respondentes articulam negociações há mais de 5 anos (TABELA 4.12).

		Número de pessoas da empresa varejista													Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	10	12	25	70			
Número de pessoas da empresa fornecedora	1	7	2			1										10
	2	15	18	5	3		1									42
	3	11	11	11	1	4										38
	4	2	1	4	2	3	1									13
	5	2	1	3	1	1					1					9
	6		1	5	2		4									12
	7								1	1						2
	8		2								1					3
	9			1												1
	10		1	4		2										7
	14				1											1
	15										1					1
	20															1
	28		1													1
	70												1			1
100														1	1	
Total	37	38	33	10	12	6	1	1	2	1	1	1	1	1	143	

QUADRO 4.3 - Número de pessoas da empresa fornecedora e da varejista que participam do relacionamento entre elas

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Missing value = 13.

Também se procurou verificar o número de pessoas das empresas fornecedoras referenciadas e das varejistas que participam do relacionamento entre elas. Observou-se que para ambas são poucas as pessoas envolvidas no relacionamento (QUADRO 4.3), podendo inferir que estas pessoas são somente as

responsáveis pelas negociações (compradores e vendedores). Foram encontradas respostas com várias pessoas envolvidas, porém, provavelmente, essa situação não é predominante e acontece devido às características das empresas varejistas (formatos de lojas, número de lojas, terem centro de distribuição, tamanho da equipe comercial, gestão de categorias de produtos).

#### 4.2.2. Inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas das variáveis que compõem o modelo teórico proposto

Um passo indispensável para a análise dos dados refere-se à preparação da base de dados. Hair *et al.* (2005, p. 52) afirmam que “ao examinar os dados antes da aplicação de uma técnica multivariada, o pesquisador passa a ter uma visão crítica das características dos dados”. O autor sugere o exame prévio de vários itens associados à natureza da variável em estudo: frequência de distribuição, diferenças entre grupos, origem e motivos de dados perdidos (*outliers* ou *missing value*), a normalidade, linearidade, colinearidade, medidas de correlação, dentre outros.

Para este fim, fez-se uma inspeção das estatísticas descritivas univariada e multivariada das variáveis, analisando as variáveis do modelo individualmente ao verificar os valores fora dos limites, bem como as médias, mediana, moda, os desvios padrões, frequência, os indicadores de assimetria e curtose dos dados. Também foi realizado um teste de normalidade em todos os itens, por meio da aplicação dos testes de Komogorov e Smirnov, e de Wilks, bem como a avaliação através dos gráficos de comparação de valores observados na amostra e os esperados em uma distribuição normal com os parâmetros de cada item (*Normal Q-Q*) e dos resíduos dos mesmos (*Detrented Normal Q-Q*) (FIELD, 2009). Todavia tem-se que, segundo Hair *et al.* (2005, p. 397), “as exigências de normalidade, linearidade e homoscedasticidade têm pouco peso na análise de agrupamentos [desenvolvimento de taxionomia]”.

Na sequência, procurou-se verificar as dimensões existentes nas variáveis envolvidas no estudo, também eliminar indicadores da escala menos relevantes, gerados na FASE 1 do estudo, na revisão bibliográfica e provenientes da adaptação



das escalas. Ou seja, verificar a validade e consistência das escalas adotadas na mensuração das variáveis que compõem o Modelo Teórico proposto.

Para tal, desenvolveu-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada variável do modelo proposto. Segundo Hair *et al.* (2005), a AFE tem por objetivo reduzir a base original de indicadores através do seu agrupamento a partir de uma matriz de correlação, na tentativa de identificar um conjunto de indicadores que sintetizam ou melhor explicam a variável (fenômeno) em estudo, como também verificar a unidimensionalidade ou multidimensionalidade da variável (fenômeno) em estudo.

Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Kaiser (1974) *apud* Field (2009, p. 571) que “recomenda valores maiores do que 0,5 apenas como aceitáveis, (...) valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes”. O teste de Bartlett para a esfericidade foi considerado significativo, de tal forma que o *valor-p* (sig.) fosse menor que 0,05. Na sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax (extração de fatores, variância total explicada, comunalidades, diagrama de declividade), que concentra estes itens nas primeiras dimensões, o que permite o agrupamento de indicadores mais abrangentes. A escolha do número de fatores seguiu o critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores ou componentes selecionados foram aqueles que apresentaram valores maiores que 1 (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

Após vistos os parâmetros adotados, ressalta-se que, mesmo para os indicadores e variáveis observadas que não apresentaram uma normalidade adequada, os testes KMO e de esfericidade de Bartlett foram realizados para verificar a possibilidade de desenvolver a AFE. Quando os resultados foram satisfatórios, as variáveis foram analisadas pelo procedimento AFE já descrito. Já quando se obteve o resultado inverso, desenvolveu-se uma Correlação de Pearson a fim de verificar se os indicadores estavam mensurando as variáveis de formas diferentes, como também verificar as diferenças de respostas para os indicadores e como os respondentes interpretaram as variáveis. Para o teste, considerou-se o *valor-p* (sig) para verificar a significância (sig. < 0,05).

Posteriormente, foi aplicada a cada variável e às suas respectivas dimensões uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*. O objetivo deste procedimento é ajustar o número de indicadores das escalas utilizadas visto que se trata de adaptação de escalas que foram aplicadas em contextos distintos ao do atual estudo e do desenvolvimento de uma escala com indicadores provenientes dos resultados da FASE 1 e da teoria deste estudo.

O valor do *Alpha de Cronbach* oscila entre 0 e 1: valores próximos a 0 mostram que os indicadores de uma dada escala não possuem nenhuma consistência interna, e valores próximos a 1 indicam uma alta consistência interna na escala (FIELD, 2009). Os valores satisfatórios dependerão da aplicação da escala. Churchill (1979), que sugere que em uma pesquisa exploratória os valores entre 0,60 e 0,80 são considerados bons, e acima destes, ótimos. Field (2009) afirma que os valores de 0,7 a 0,8 são aceitáveis.

Também se verificou se a remoção de algum indicador aumentaria a confiabilidade geral da escala, ou seja, se a retirada de algum item aumentaria o *Alpha de Cronbach*. Desta forma, algumas situações são identificadas e resultam em decisões de análises. Quando os resultados sugeriram a retirada de indicadores da escala que estatisticamente não contribuíam ou contribuíam pouco para a explicação da variável (unidimensional) ou sua dimensão (multidimensional), resultando no aumento significativo do *Alpha de Cronbach*, esses indicadores foram descartados. Porém, quando houve a sugestão de retirada de indicadores da escala que estatisticamente não contribuíam ou contribuíam pouco para a explicação da variável (unidimensional) ou sua dimensão (multidimensional), resultando no aumento pouco significativo do *Alpha de Cronbach*, verificou-se o grau de coerência teórica dos indicadores. Quando apresentaram grande coerência teórica, os indicadores foram mantidos (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). Nota-se que todo o procedimento, tanto AFE quanto o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, foram desenvolvidos sob o ponto de vista estatístico, como também da sua coerência teórica.

#### 4.2.2.1. Determinantes Situacionais e de Mercado

O bloco de variáveis Determinantes Situacionais e de Mercado abrange quatro variáveis que antecedem o Relacionamento Interorganizacional: Dinamismo do Mercado de Fornecimento, Disponibilidade de Alternativas, Importância do Suprimento e Complexidade do Suprimento. Estas variáveis envolvem as características externas do mercado de fornecimento e fatores internos, também denominados situacionais, que remetem a um contexto de incerteza e dependência aonde são articulados os relacionamentos (CANNON, 1992; CANNON; PERREAU, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

A fim de verificar a relação, participação e influência dos Determinantes Situacionais e de Mercado no Modelo Teórico proposto neste estudo, fez-se o processo de inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas dos dados coletados nesta FASE do estudo.

Para este bloco de variáveis, foram encontrados poucos casos de *missing value*, oscilando de 1,28% a 4,49% da amostra total (N= 156). Tal quantidade é aceitável segundo Kline (1998), Hair *et al.* (2005) e Hair Jr., Babin *et al.* (2005). Mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não comprometem sua mensuração. A ação corretiva realizada para o desenvolvimento das demais análises nesta subseção foi o uso do processo *listwise*, que faz a exclusão dos casos faltantes quando a variável em questão está sob análise. Esta atitude é sugerida por Hair *et al.* (2005) e Field (2009) como uma das três formas de correção da base em caso de *missing values* (*listwise, pairwise e replace means*).

Quanto à análise da Normalidade dos indicadores, não foram encontrados valores significativos nos testes de Komogorov e Smirnov e de Wilks. Todavia, por meio do gráfico Normal Q-Q Plot e dos seus resíduos (*Detrented Normal Q-Q*), obtiveram-se resultados parcialmente satisfatórios, pois alguns indicadores não tiveram a sua normalidade evidente na inspeção visual do gráfico Normal Q-Q Plot. Estes indicadores foram tratados com maior cautela.

Foi identificada a presença de alguns *outliers* na base de dados, que foram mantidos devido à finalidade do estudo, como também por, em um primeiro momento a exclusão destes, não terem apresentado melhores resultados nos dados em estudo.

TABELA 4.13 – Inspeção das estatísticas descritivas do bloco de variáveis Determinantes Situacionais e de Mercado

	Casos Válidos	Missing Value	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Din_Merc4_1_1	154	1,28%	3,55	1,637	2,68	0,124	-1,012
Din_Merc4_1_2_invert	153	1,92%	5,45	1,622	2,631	-1,162	0,613
Din_Merc4_1_3_invert	151	3,21%	4,62	1,792	3,211	-0,336	-1,095
Din_Merc4_1_4_invert	152	2,56%	4,37	1,808	3,267	-0,121	-1,331
Disp_Alt4_2_1	153	1,92%	4,58	1,8592	3,456	-0,4250	-0,9344
Disp_Alt4_2_2	152	2,56%	5,99	1,1904	1,522	-1,8123	3,7268
Disp_Alt4_2_3_invert	152	2,56%	4,45	1,9661	3,865	-0,3939	-1,0290
Disp_Alt4_2_4	154	1,28%	5,31	1,6470	2,713	-1,0445	0,3186
Imp_Sup4_3_1	154	1,28%	4,474	1,830	3,349	-0,331	-1,120
Imp_Sup4_3_2_invert	149	4,49%	5,416	1,701	2,893	-1,165	0,363
Imp_Sup4_3_3	151	3,21%	5,497	1,557	2,425	-1,180	0,535
Comp_Sup4_4_1	153	1,92%	2,3203	1,7001	2,8902	1,4651	1,2361
Comp_Sup4_4_2	153	1,92%	3,4706	1,7285	2,9876	0,2594	-1,0061
Comp_Sup4_4_3	153	1,92%	2,7386	1,7762	3,1549	1,0597	-0,0236

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Os demais procedimentos adotados e resultados encontrados foram apresentados a seguir para cada variável que compõe este bloco de variáveis, em conjunto com a explicação da Tabela 4.13.

#### 4.2.2.1.1. Dinamismo do Mercado de Fornecimento

Vistas a definição teórica proposta neste estudo e a sua presença na coleta empírica, esta variável foi mensurada a partir da adaptação das escalas propostas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999). Foram adotados 4 indicadores (QUADRO 4.4). Para esta variável, procurou-se verificar o contexto de alta competitividade e dinamismo no qual as empresas varejistas estão inseridas ao desenvolver o seu relacionamento com as empresas fornecedoras (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002). Desta forma, nota-se que para o desenvolvimento das análises dos dados é necessário fazer a inversão de sentido

em três dos indicadores adotados, uma vez que eles procuram fazer uma mensuração com carregamento oposto à proposta para a variável.

**Din\_merc4\_1\_1\_** - Os fornecedores deste mercado mudam freqüentemente a forma de fazer negócios (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Din\_merc4\_1\_2\_ invertido** - Nada novo acontece neste mercado de fornecimento (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Din\_merc4\_1\_3\_ invertido** - Neste mercado, os fornecedores tem sido lentos para mudar a forma de fazer as coisas (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Din\_merc4\_1\_4\_ invertido** - Os fatores importantes neste mercado de fornecimento raramente mudam (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).

QUADRO 4.4 – Indicadores adaptados da escala de Dinamismo do Mercado de Fornecimento proposta por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, verificou-se a média, mediana e moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas se aproximam do item 4 correspondente à neutralidade da resposta, “Não concordo e nem discordo”. Porém, nota-se o alto valor de desvio padrão, como também da a mediana e da moda que sustentam uma postura positiva dos respondentes, demonstrando concordância ao visualizar as empresas em que atuam em um ambiente competitivo e dinâmico (TABELA 4.13). Essa situação pode ser justificada pela variância e desvio padrão das respostas que demonstram grande variação. Os indicadores de assimetria e curtose também sustentam essa situação.

Em seguida, fez-se uma Análise Fatorial Exploratória. Todavia os resultados de KMO, o Teste de Bartlet e os demais não foram satisfatórios. Deste modo, procurou-se verificar se os indicadores adotados tinham uma correlação linear entre eles e se auxiliavam a mensurar a variável Dinamismo de Mercado. Para tal, fez-se uso dos procedimentos estatísticos de Correlação, os quais envolviam o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ), *2-tail* e o coeficiente de determinação (FIELD, 2009). Ressalta-se que os casos de *missing value* foram corrigidos pelo procedimento de *listwise*. Também foi explorado o coeficiente de determinação, que indica a variação de explicação de um indicador sobre o outro.

Notou-se que o indicador Din\_Merc4\_1\_1 não tem correlação com nenhum outro indicador (sig. > 0,01). Já os demais indicadores apresentam correlações positivas entre si (Sig. < 0,01), sendo que a correlação do indicador Din\_Merc4\_1\_2\_ invertido com o Din\_Merc4\_1\_3\_ invertido é alta ( $r$  entre 0,5 e 1), com uma variação de explicação de 28,62%. A correlação entre os indicadores

Din\_Merc4\_1\_3\_invertido e Din\_Merc4\_1\_4\_invertido também é vista como alta ( $r$  entre 0,5 e 1), com uma variação de explicação de 25,20%. Já a correlação entre os indicadores Din\_Merc4\_1\_2\_invertido e Din\_Merc4\_1\_4\_invertido é média ( $r$  entre 0,3 e 0.49), com uma variação de explicação de 21,07%. Os resultados encontrados sugerem uma variável unidimensional e a retirada do indicador Din\_Merc4\_1\_1 das demais análises.

Vistos estes resultados, pode-se inferir que os respondentes têm percepções na avaliação da variável Dinamismo de Mercado próximas e que estas percepções tendem a apontar que as empresas varejistas estão inseridas ao desenvolver o seu relacionamento com as empresas fornecedoras em um contexto de alta competitividade e dinamismo (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002).

#### 4.2.2.1.2. Disponibilidade de Alternativas de Fornecimento

A partir da definição teórica proposta neste estudo para esta variável e a sua presença na coleta empírica, a Disponibilidade de Alternativas refere-se ao grau com que uma empresa compradora possui fontes alternativas de fornecimento para suprir uma determinada necessidade (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002). Procurou mensurá-la por meio da adaptação das escalas propostas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999). Foram adotados 4 indicadores (QUADRO 4.5) a fim verificar se a empresa varejista possui fontes alternativas de fornecimento que supra as necessidades atendidas pela empresa fornecedora citada (ACHROL; STERN, 1988; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002). Desta forma, nota-se que para o desenvolvimento das análises dos dados, foi necessário fazer a inversão de sentido em um dos indicadores adotados, uma vez que este procurou fazer uma mensuração com carregamento oposto à proposta para a variável.

**Disp\_Alt4\_2\_1** - Nós temos muitas alternativas de fornecedores para o tipo de fornecimento que o fornecedor citado nos atende (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Disp\_Alt 4\_2\_2** - Este mercado de fornecimento é muito competitivo (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Disp\_Alt 4\_2\_3 invertido** - Nenhum outro fornecedor tem as capacidades que o fornecedor citado tem (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Disp\_Alt 4\_2\_4** Nós freqüentemente checamos os preços e qualidades de outros fornecedores dos produtos que negociamos com o fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).

QUADRO 4.5 – Indicadores adaptados da escala de Disponibilidade de Alternativas de Fornecimento proposta por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida verificou-se a média, mediana e moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas de dois indicadores, *Disp\_Alt4\_2\_1* e *Disp\_Alt\_4\_2\_3*, se aproximam do item 4 correspondente à neutralidade da resposta, “Não concordo e nem discordo”. Os outros dois indicadores, *Disp\_Alt4\_2\_2* e *Disp\_Alt4\_2\_4*, apresentam um resultado positivo. Mesmo com a situação de neutralidade a partir da média para as respostas dos dois indicadores, nota-se que a mediana e a moda já sustentam uma postura positiva dos respondentes para todos os indicadores, apontando um mercado competitivo e com disponibilidade de alternativas de fornecimento. Todavia tem-se uma visão dispersa e variada dos respondentes sob disponibilidade de alternativas de fornecimento, também visível na frequência, desvio padrão e no histograma dos dados em conjunto com os indicadores de assimetria e curtose (TABELA 4.13).

Em seguida, fez-se uma Análise Fatorial Exploratória. Todavia os resultados de KMO, o Teste de Bartlett e os demais não foram satisfatórios. Deste modo, procurou-se verificar se os indicadores adotados têm uma correlação linear entre eles e se auxiliam a mensurar a variável Disponibilidade de Alternativas. Para tal, fez-se uso dos procedimentos estatísticos de Correlação, os quais envolviam o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ), *2-tail* e o Coeficiente de determinação (FIELD, 2009). Ressalta-se que os casos de *missing value* foram corrigidos pelo procedimento de *listwise*. Também foi explorado o coeficiente de determinação, que indica a variação de explicação de um indicador sobre o outro.

Notou-se que o indicador *Disp\_Alt4\_2\_2* não tem correlação com nenhum outro indicador (sig. > 0,01). Todavia, ao ser mais pacimonioso, considerando (sig. < 0,1), é possível encontrar correlação positiva com o indicador *Disp\_Alt4\_2\_1*. Os demais indicadores apresentam correlações positivas entre si (Sig. < 0,05), porém com carregamentos baixos. O coeficiente de determinação também apresentou

baixos valores, de tal forma que as correlações encontradas apresentaram variâncias explicadas inferiores a 5%. Foi possível verificar a correlação do indicador *Disp\_Alt4\_2\_1* com os indicadores *Disp\_Alt4\_2\_3\_invertido* e *Disp\_Alt4\_2\_4*, do indicador *Disp\_Alt4\_2\_3\_invertido* com o indicador *Disp\_Alt4\_2\_1* e do indicador *Disp\_Alt4\_2\_4* com o indicador *Disp\_Alt4\_2\_1*.

Tais resultados inferem que para a competitividade do mercado os respondentes têm percepções diferenciadas, que podem estar atreladas aos diferentes tipos de necessidades e fornecedores que foram referenciados, como também à própria configuração do relacionamento para cada caso em estudo. Por fim, nenhum indicador foi desconsiderado, como também se pode afirmar que a variável é unidimensional.

#### 4.2.2.1.3. Importância do Suprimento

Visto que a variável Importância do Suprimento está atrelada à percepção da empresa varejista ao significado financeiro e estratégico que um tipo de suprimento em particular tem para a sua empresa (CANNON, 1992; CANNON; PERREAU, 1999), procurou-se mensurar a importância do suprimento da empresa fornecedora citada pelo respondente para a empresa varejista em que atua.

**Imp\_Sup4\_3\_1** - O montante de gastos nas negociações com o fornecedor citado é muito grande (CANNON; 1992; CANNON; PERREAU, 1999).  
**Imp\_Sup4\_3\_2\_invertido** - Comparado com outros produtos que nós negociamos para a composição do nosso mix de produtos, os que adquirimos do fornecedor citado tem relativamente uma menor significância (CANNON; 1992; CANNON; PERREAU, 1999).  
**Imp\_Sup4\_3\_3** - Nós temos certeza que os produtos ofertados pelo fornecedor citado sempre estão conforme os padrões que exigimos/necessitamos (FASE 1).

QUADRO 4.6 – Indicadores adaptados da escala de Importância do Suprimento proposta por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e da Fase 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Essa mensuração embasou-se na adaptação das escalas propostas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) para os 2 primeiros indicadores e nas informações encontradas na FASE 1 deste estudo para o último indicador. Foram adotados 3 indicadores (QUADRO 4.6). Nota-se que para o desenvolvimento das análises dos dados, seguindo a finalidade proposta para a variável, foi necessário



fazer a inversão de sentido em um dos indicadores adotados, uma vez que este procurou fazer uma mensuração com carregamento oposto à proposta para a variável.

Em seguida, verificou-se a média, mediana e moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas do indicador Imp\_Sup4\_3\_1, se aproxima do item 4, correspondente à neutralidade da resposta, “Não concordo e nem discordo”. Os outros dois indicadores, Imp\_Sup4\_3\_2 e Imp\_Sup4\_3\_3, apresentam um resultado positivo. Mesmo com a situação de neutralidade vista na média para a resposta de 1 dos indicadores, nota-se que a mediana e a moda já sustentam uma postura positiva dos respondentes para todos os indicadores, apontando que as empresas fornecedoras citadas pelos respondentes têm determinada importância para as empresas varejistas nas quais atuam (TABELA 4.13, também visível na frequência, desvio padrão e histograma dos dados em conjunto com os indicadores de assimetria e curtose).

Em seguida, fez-se uma Análise Fatorial Exploratória. Todavia os resultados de KMO, o Teste de Bartlett e os demais não foram satisfatórios. Posteriormente, procurou-se verificar se os indicadores adotados têm uma correlação linear entre si e se auxiliam a mensurar a variável Importância do Suprimento. Para tal, fez-se uso dos procedimentos estatísticos de Correlação, os quais envolviam o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ), *2-tail* e o coeficiente de determinação (FIELD, 2009). Ressalta-se que os casos de *missing value* foram corrigidos pelo procedimento de *listwise*. Também foi explorado o coeficiente de determinação, que indica a variação de explicação de um indicador sob o outro.

Notou-se que os indicadores adotados não têm correlação entre si, considerando o valor de significância ( $\text{sig.} < 0,05$ ). Todavia, numa postura mais parcimoniosa, considerando a significância ( $\text{sig.} < 0,1$ ), verificou-se uma correlação positiva entre o indicador Imp\_Sup4\_3\_1 com Imp\_Sup4\_3\_3, porém com carregamentos baixos. O coeficiente de determinação também apresentou baixos valores, de tal forma que a correlação encontrada apresenta variância explicada inferior a 5%. Este cenário infere que os respondentes têm uma percepção dispersa e variada quanto à Importância do Suprimento. Ainda se pode inferir que a variável é unidimensional.

#### 4.2.2.1.4. Complexidade do Suprimento

Teve-se como pressuposto que a variável Complexidade do Suprimento refere-se à dificuldade encontrada por uma empresa varejista em suprir determinada necessidade, tanto no processo de escolha de fornecedores quanto na avaliação de seu desempenho. Situação que pode lhe gerar maior risco e ambiguidade nas decisões (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002). Desta forma, procurou-se mensurá-la a partir das dificuldades percebidas pelo respondente no processo de escolha, suprimento e a avaliação do desempenho do fornecedor citado no estudo a fim de suprir determinada necessidade da empresa varejista na qual atua.

Desta forma, foram adaptadas as escalas propostas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) para o segundo indicador e nas informações encontradas na FASE 1 deste estudo para o outros dois indicadores. Foram adotados 3 indicadores (QUADRO 4.7).

**Comp\_Sup4\_4\_1** - O tipo de produto que negociamos com o fornecedor citado é difícil de encontrar no mercado (FASE 1).  
**Comp\_Sup4\_4\_2** - Alguns aspectos do desempenho do fornecedor citado são difíceis de avaliar objetivamente (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).  
**Comp\_Sup4\_4\_3** - O tipo de produto que negociamos com o fornecedor citado é difícil de transportar e manusear (FASE 1).

QUADRO 4.7 – Indicadores adaptados da escala de Complexidade do Suprimento proposta por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e da Fase 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, verificaram-se a média, mediana e moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas apontam para o extremo negativo da escala, demonstrando discordância. Ainda se nota que a mediana e a moda sustentam esta análise, sugerindo que os respondentes para a situação de suprimento que referenciaram, eles a consideram pouco complexas (TABELA 4.13). Todavia, pode-se afirmar que há uma variação e dispersão nos resultados, demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto à complexidade do suprimento para a empresa varejista em que atuam. Essa situação

pode ser visualizada pela variância, desvio padrão, frequência, histograma dos dados em conjunto com os indicadores de curtose e assimetria (TABELA 4.13).

Em seguida, fez-se uma Análise Fatorial Exploratória. Os resultados de KMO, o Teste de Bartlett e os demais não foram satisfatórios. Deste modo, procurou-se verificar se os indicadores adotados têm uma correlação linear entre si e se auxiliam a mensurar a variável Complexidade do Suprimento. Para tal, fez-se uso dos procedimentos estatísticos de Correlação, os quais envolviam o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ), *2-tail* e o Coeficiente de determinação (FIELD, 2009). Ressalta-se que os casos de *missing value* foram corrigidos pelo procedimento de *listwise*. Também foi explorado o coeficiente de determinação, que indica a variação de explicação de um indicador sob o outro.

Notou-se que os três indicadores se correlacionam positivamente entre si, porém com carregamentos baixos. O coeficiente de determinação também apresentou baixos valores, de tal forma que as correlações encontradas apresentaram variâncias explicadas inferiores a 10%. Foi possível verificar a correlação do indicador Comp\_Sup4\_4\_1 com os indicadores Comp\_Sup4\_4\_2 e Comp\_Sup4\_4\_3, do indicador Comp\_Sup4\_4\_2 com o indicador Comp\_Sup4\_4\_1 e do indicador Comp\_Sup4\_4\_3 com o indicador Comp\_Sup4\_4\_1.

Tais resultados sugerem uma pequena correlação entre os indicadores, apontando que os respondentes, de modo geral, têm percepções dispersas e variadas quanto à Complexidade do Suprimento. Ainda se pode inferir que a variável é unidimensional.

#### 4.2.2.2. Estrutura do Relacionamento Interorganizacional

O bloco Estrutura do Relacionamento Interorganizacional foi apresentado constituído por dois sub-blocos: Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais do Relacionamento Interorganizacional. Ambos agrupam características que, em conjunto, modelam o relacionamento de duas partes com base em seus processos e comportamentos (CANNON, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; JOSHI; ARNOLD, 1997; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999;

DAY, 2000; JAP; GANESAN, 2000; HUNT; SPEH, 2002; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

A fim de compreender os Aspectos Intervenientes que possibilitarão o desenvolvimento da taxionomia do Relacionamento Interorganizacional a partir do Modelo Teórico proposto neste estudo, fez-se o processo de inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas dos dados coletados nesta FASE do estudo.

Para este bloco de variáveis, foram encontrados poucos casos de *missing value*, oscilando de 0% a 10,90% da amostra total (N= 156), sendo que somente dois indicadores apresentaram valores superiores a 10%. Tal quantidade é aceitável segundo Kline (1998), Hair *et al.* (2005) e Hair Jr., Babin *et al.* (2005). Mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não comprometem sua mensuração. A ação corretiva realizada para o desenvolvimento das demais análises nesta subseção foi o uso do processo *listwise*, o qual faz a exclusão dos casos faltantes quando a variável em questão está sob análise. Esta atitude é sugerida por Hair *et al.* (2005) e Field (2009), como uma das três formas de correção da base em caso de *missing values* (*listwise, pairwise e replace means*).

Quanto à análise da Normalidade dos indicadores, não foram encontrados valores significativos nos testes de Komogorov e Smirnov e de Wilks. Todavia, por meio do gráfico Normal Q-Q Plot e dos seus resíduos (*Detrented Normal Q-Q*), obtiveram-se resultados parcialmente satisfatórios, pois alguns indicadores não tiveram a sua normalidade evidente na inspeção visual do gráfico Normal Q-Q Plot. Estes foram tratados com maior cautela.

Foi identificada a presença de alguns *outliers* na base de dados. Estes foram mantidos devido à finalidade do estudo, como também por, em um primeiro momento a exclusão destes, não terem apresentado melhores resultados nos dados em estudo. Os demais procedimentos adotados e resultados encontrados são apresentados a seguir para cada variável que compõe o bloco.

#### 4.2.2.2.1. Aspectos Técnicos do Relacionamento Interorganizacional

Como visto anteriormente, o sub-bloco Aspectos Técnicos do Relacionamento Interorganizacional é composto por Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas por parte do Varejista e por parte do Fornecedor. Nas próximas subseções são apresentados os resultados encontrados na inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas para cada um destas.

##### 4.2.2.2.1.1. Troca de Informações

Para a variável Troca de Informações, procurou-se mensurar a predisposição e a abertura para que as informações fossem compartilhadas entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas, podendo ser útil para ambas as partes no desenvolvimento da relação. Essa mensuração fundamentou-se na adaptação das escalas propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007). Foram adotados 5 indicadores (QUADRO 4.8).

<p><b>Trc_inf6_1_1</b> - Ambos compartilhamos informações confidenciais que ajudarão o outro.(CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Trc_inf6_1_2</b> - Nós sempre compartilhamos previsões de suprimento e demanda (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Trc_inf6_1_3</b> - Ambos compartilhamos informações de custos relevantes (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Trc_inf6_1_4</b> - Compartilhamos algumas informações com o fornecedor citado que não seriam compartilhadas com outros (SOUZA, 2007).</p> <p><b>Trc_inf6_1_5</b> - Compartilhamos informações estratégicas com o fornecedor citado (SOUZA, 2007)</p>
---

QUADRO 4.8 – Indicadores adaptados da escala de Troca de Informações propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007)

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, mediana e moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas dos indicadores Trc\_inf6\_1\_1, Trc\_inf6\_1\_4 e Trc\_inf6\_1\_5 se aproximam do item 4 correspondente à neutralidade

da resposta, “Não concordo e nem discordo”. Mesmo assim, nota-se que a mediana, a moda, a frequência e o indicador de assimetria já sustentam uma postura positiva dos respondentes para praticamente todos os indicadores, com maior cautela para o indicador Trc\_inf6\_1\_4 (TABELA 4.14).

TABELA 4.14 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Troca de Informações

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Trc_inf6_1_1_	156	0,00%	4,42	1,817	3,303	-0,364	-1,004
Trc_inf6_1_2_	155	0,64%	4,96	1,562	2,440	-0,753	-0,250
Trc_inf6_1_3_	152	2,56%	4,92	1,605	2,577	-0,863	-0,055
Trc_inf6_1_4_	154	1,28%	4,12	1,840	3,385	-0,206	-1,092
Trc_inf6_1_5_	154	1,28%	4,57	1,909	3,645	-0,556	-0,877

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Entretanto, por meio dos valores de variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador, é possível visualizar uma variação e dispersão nos resultados. Estes resultados demonstram a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto à predisposição e à abertura das empresas varejistas nas quais atuam em compartilhar informações que podem ser úteis para ambas as partes no desenvolvimento da relação com as empresas fornecedoras citadas

TABELA 4.15 – Análise Fatorial Exploratória: Troca de Informações

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>Carregamento*</b>	<b>Variância</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlet's</b>
<b>1</b>	Trc_inf6_1_5_	0,772	48,803%	0,744	0,744	,000
	Trc_inf6_1_3_	0,722				
	Trc_inf6_1_1_	0,708				
	Trc_inf6_1_4_	0,65				
	Trc_inf6_1_2_	0,631				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,744). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Posteriormente, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 5 indicadores apresentados

obtiveram uma variância total de 48,803%, representando o seu poder de explicação para a variável (TABELA 4.15).

Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,744) (TABELA 4.15). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. O resultado desta análise demonstra que nenhum indicador foi retirado. Desta forma, a variável e todos os indicadores foram considerados nas demais análises deste estudo.

#### 4.2.2.2.1.2. Integração Operacional

Visto que a Integração Operacional, a partir do compartilhamento de informações, representa o nível com que os sistemas, os procedimentos e as rotinas têm sido integrados para facilitar as operações das empresas varejistas e as fornecedoras em suas relações (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; CLARK; CROSON; SCHIANO, 2001; RAMSAY, 2005), procurou-se mensurá-la verificando a atual integração operacional entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam com as empresas fornecedoras referenciadas. Para tal, foram adotados 5 indicadores oriundos das escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e Fase 1 deste estudo (QUADRO 4.9).

<p><b>Int_Op6_2_1</b> - Nossas operações têm um alto nível de integração com o fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Int_Op6_2_2</b> - Nós temos disponível para o fornecedor citado um “sistema” o qual ele confia (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Int_Op6_2_3</b> - Os sistemas (TI) que disponibilizamos são essenciais para as operações do fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Int_Op6_2_4</b> - Algumas das operações do fornecedor citado são muito conectadas com a nossa empresa (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Int_Op6_2_5</b> - Adotamos sistemas (TI) que possibilitam a troca de informações em tempo real com o fornecedor citado (FASE 1).</p>
---

QUADRO 4.9 – Indicadores adaptados das escalas de Integração Operacional propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e Fase 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas dos indicadores se

aproximam do item 4 correspondente à neutralidade da resposta, “Não concordo e nem discordo”, com exceção do indicador Int\_Op6\_2\_5, que apresenta um postura negativa, “discordo parcialmente” (TABELA 4.16).

TABELA 4.16 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Integração Operacional

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Int_Op6_2_1_	156	0,00%	4,62	1,694	2,870	-0,435	-0,800
Int_Op6_2_2	152	2,56%	4,71	1,638	2,684	-0,632	-0,319
Int_Op6_2_3	148	5,13%	4,68	1,719	2,955	-0,462	-0,670
Int_Op6_2_4	155	0,64%	4,16	1,645	2,708	-0,200	-0,739
Int_Op6_2_5	150	3,85%	3,45	1,881	3,537	0,253	-1,195

FORNTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Mesmo assim, notou-se que a mediana e a moda sustentam posturas diferenciadas. Os indicadores Int\_Op6\_2\_1, Int\_Op6\_2\_2 e Int\_Op6\_2\_3 apontaram a concordância dos respondentes quanto a terem um nível de integração operacional com os fornecedores citados e as empresas varejistas nas quais atuam e disponibilizarem um sistema confiável e essencial para as operações e relacionamento com os fornecedores citados. Já para o indicador Int\_Op6\_2\_4, manteve-se a situação de neutralidade encontrada na média. Talvez esta possa ser oriunda de uma interpretação distorcida dos respondentes ou distorção de sentido no próprio indicador. Por fim, o indicador Int\_Op6\_2\_5 apontou discordância dos respondentes quanto aos sistemas disponibilizados pelas empresas varejistas em que atuam possibilitarem o compartilhamento de informações em tempo real. Esta pode ser apenas uma limitação dos sistemas e recursos utilizados pelas empresas varejistas, ou mesmo das empresas fornecedoras citadas, na tentativa de obterem integração operacional na relação articulada.

Ainda é possível visualizar a partir da variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador uma variação e dispersão nos resultados, que demonstram a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto à integração operacional oriunda do compartilhamento de informações via sistemas, procedimentos e rotinas operacionais entre as empresas fornecedoras citadas e as empresas varejistas nas quais atuam.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se



apresentou com um bom resultado (0,781). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Posteriormente, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 5 indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 55,766%, representando o seu poder de explicação para a variável (TABELA 4.17).

TABELA 4.17 – Análise Fatorial Exploratória: Integração Operacional

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Int_Op6_2_3	0,839	55,766%	0,81	0,781	,000
	Int_Op6_2_2	0,776				
	Int_Op6_2_4	0,766				
	Int_Op6_2_5	0,673				
	Int_Op6_2_1	0,666				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,81) (TABELA 4.17). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. O resultado desta análise demonstra que nenhum indicador foi retirado. Desta forma, a variável e todos os indicadores foram considerados nas demais análises deste estudo.

#### 4.2.2.2.1.3. Acordos Contratuais

Esta variável refere-se aos Acordos Contratuais detalhados e obrigatórios que especificam as obrigações e os papéis da empresa varejista e da fornecedora no relacionamento, que não necessariamente precisam ser formalizados, ou seja, envolvem também os acordos acertados informalmente (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007). Neste contexto, procurou-se mensurá-la verificando a existência e a dimensão dos Acordos Contratuais acertados entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas pelos respondentes. Para tal, foram adotados 4 indicadores oriundos das escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e de informações da Fase 1 deste estudo (QUADRO 4.10).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas dos indicadores se aproximam do item 4 correspondente à neutralidade da resposta, “Não concordo e nem discordo”. Somente o indicador Ac\_Cont6\_3\_4 se aproxima de uma postura positiva, “Concordo Parcialmente”. Todavia, nota-se que a frequência, mediana e a moda já sustentam postura positiva dos respondentes para os indicadores. Tal concordância sugere que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm Acordos Contratuais com as empresas fornecedoras referenciadas que são detalhados formal ou informalmente (TABELA 4.18).

**Ac\_Cont6\_3\_1** - Nós temos acordos específicos, bem detalhados com o fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).  
**Ac\_Cont6\_3\_2** - Nós temos acordos formais que detalham as obrigações de ambas as partes (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007)  
**Ac\_Cont6\_3\_3** - Os acordos que temos com o fornecedor citado visam objetivos mútuos, para o fornecedor e para a nossa empresa (FASE 1)  
**Ac\_Cont6\_3\_4** - Os acordos informais (falados) recebem a mesma importância que os acordos formais (escritos) (FASE 1).

QUADRO 4.10 – Indicadores adaptados da escala de Acordos Contratuais propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e Fase 1 deste estudo  
 FONTE: Ribeiro (2010).

Ao visualizar a variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador, observam-se uma variação e uma dispersão nos resultados, que demonstram a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto aos acordos contratuais acertados e especificados entre as empresas fornecedoras referenciadas e as empresas varejistas nas quais atuam.

TABELA 4.18 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Acordos Contratuais

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Ac_Cont6_3_1	154	1,28%	4,40	2,037	4,149	-0,396	-1,286
Ac_Cont6_3_2	153	1,92%	4,39	2,014	4,054	-0,379	-1,242
Ac_Cont6_3_3	154	1,28%	4,80	1,918	3,678	-0,734	-0,711
Ac_Cont6_3_4	153	1,92%	4,94	1,850	3,424	-0,815	-0,522

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,726). O teste de Bartlett para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os

quais demonstraram variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 4 indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 59,857%, representando o seu poder de explicação para a variável.

TABELA 4.19 – Análise Fatorial Exploratória: Acordos Contratuais – retirada do indicador Ac\_Cont6\_3\_4

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlett's
1	Ac_Cont6_3_3	0,865	73,288%	0,821	0,717	,000
	Ac_Cont6_3_1	0,858				
	Ac_Cont6_3_2	0,845				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,771). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Ac\_Cont6\_3\_4 melhoraria significativamente o coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Ainda, tem-se que este indicador foi originado na FASE1 deste estudo, não sendo oriundo de nenhuma das escalas adaptadas. Deste modo, o indicador Ac\_Cont6\_3\_4 foi retirado, obtendo uma pequena redução no valor do KMO (0,717), um aumento na variância total explicada (73,288%) e do *Alpha de Cronbach* (0,821) (TABELA 4.19).

#### 4.2.2.2.1.4. Acordos de Cooperação

Entendem-se por Acordos de Cooperação, as expectativas de trocas positivas realizadas pelas empresas varejistas e fornecedoras no desenvolvimento do relacionamento, que proporcionem êxito para ambas, possibilitando agregar valor e reduzir custos para um relacionamento articulado (ANDERSON; NARUS, 1990; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002). Desta forma, procurou-se mensurá-la verificando a existência de predisposição das partes, as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras citadas, no desenvolvimento de trocas positivas e cooperativas que almejem êxito

para ambas. Para tal, foram adotados 6 indicadores oriundos das escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007) (QUADRO 4.11).

<b>Ac_Coop6_4_1</b>	Não importa quem está em falta, os problemas que surgem são assumidos como responsabilidades conjuntas de ambas as partes (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).
<b>Ac_Coop6_4_2</b>	Ambos estão dispostos a fazer mudanças que cooperem com a outra parte (beneficiem as duas partes).(CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).
<b>Ac_Coop6_4_3</b>	Ambos não se importam em dever favores uns aos outros (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).
<b>Ac_Coop6_4_4</b>	Em uma negociação, uma das partes nunca toma vantagem de uma posição mais privilegiada (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Ac_Coop6_4_5</b>	Tanto o fornecedor citado quanto nós somos flexíveis se os problemas aparecerem (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Ac_Coop6_4_6</b>	Planos conjuntos ocorrem para muitas atividades (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).

QUADRO 4.11 – Indicadores adaptados das escalas de Acordos de Cooperação propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007)

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados, como também a variância, desvio padrão, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador. Pelos resultados dos indicadores, percebe-se uma variação e oscilação nas respostas. Os indicadores Ac\_Coop6\_4\_1, Ac\_Coop6\_4\_2, Ac\_Coop6\_4\_5 e Ac\_Coop6\_4\_6 apontam para uma postura positiva dos respondentes voltadas à concordância, demonstrando disposição para mudanças que possibilitem a cooperação e resultados positivos para ambas as partes, flexibilidade na solução de problemas e desenvolvimento de planos em conjunto (TABELA 4.20).

TABELA 4.20 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Acordos de Cooperação

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Ac_Coop 6_4_1	154	1,28%	4,53	1,798	3,231	-0,398	-1,039
Ac_Coop 6_4_2	153	1,92%	4,96	1,576	2,485	-0,802	-0,081
Ac_Coop 6_4_3	153	1,92%	3,52	1,896	3,593	0,215	-1,322
Ac_Coop 6_4_4	150	3,85%	3,96	1,678	2,817	0,098	-0,995
Ac_Coop 6_4_5	152	2,56%	5,05	1,418	2,010	-0,800	0,026
Ac_Coop 6_4_6	152	2,56%	4,89	1,458	2,126	-0,634	-0,318

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Ainda se nota que a média, mediana e a moda em conjunto com a frequência dos dados sustentam uma postura negativa dos respondentes para os indicadores Ac\_Coop6\_4\_3 e Ac\_Coop6\_4\_4, ou seja, uma discordância, denotando que as

empresas varejistas ou as fornecedoras se importam em dever favores uns aos outros e em alguns momentos podem tentar tirar vantagens sobre a outra quando tem uma posição privilegiada (TABELA 4.20). De modo geral, os resultados inferem que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras citadas pelo respondente têm predisposição no desenvolvimento de trocas positivas e cooperativas que almejem êxito para ambas.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,779). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram variável em análise como multidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. A Dimensão 1 foi composta por 4 indicadores e apresentou uma variância de 44,336%. Já a Dimensão 2 foi agrupada com 2 indicadores que explicam 18,769% da variável. As duas dimensões em conjunto explicam 63,105% da variável. Todavia, ao verificar a análise de consistência interna de cada dimensão, notou-se que o *Alpha de Cronbach* para a Dimensão 2 foi baixo, insatisfatório de acordo com os parâmetros (no mínimo 0,6) (TABELA 4.29). Ainda se verificou que na teoria não há apontamento para a variável como multidimensional (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007), somente visualizou-se pelos resultados da inspeção estatística descritiva em que estes dois indicadores poderiam ser agrupados.

Desta forma, realizou-se novamente o procedimento de AFE, solicitando no momento de extração dos fatores somente um fator, assumindo a variável como unidimensional. De modo similar, a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,779). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Obtiveram-se carregamentos satisfatórios para todos os indicadores, que explicam 44,446% da variável. Para a análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, também houve resultados satisfatórios (0,737).

Ainda se verificou se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Ac\_Coop6\_4\_3 melhoraria significativamente o coeficiente

*Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Mesmo o indicador tendo sido originado da adaptação de escalas (CANNON, 1992; CANON, PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007), notou-se que houve uma percepção dos respondentes diferenciada quanto ao contexto em que estão inseridos e o indicador. Talvez esta possa ser oriunda de uma interpretação distorcida dos respondentes ou distorção de sentido no próprio indicador, ou mesmo ao considerar que as escalas foram aplicadas em contextos diferentes do atual estudo.

TABELA 4.21 – Análise Fatorial Exploratória: Acordos Cooperação – retirada do indicador Ac\_Coop6\_4\_3

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Ac_Coop6_4_2_	0,767	50,581%	0,744	0,792	,000
	Ac_Coop6_4_1_	0,76				
	Ac_Coop6_4_5	0,73				
	Ac_Coop6_4_6	0,728				
	Ac_Coop6_4_4	0,549				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

\*\* Extração de fatores: 1.

Deste modo, o indicador Ac\_Coop6\_4\_3 foi retirado, obtendo uma pequena melhoria no valor do KMO (0,792), na variância total explicada (50,581%) e do *Alpha de Cronbach* (0,744) (TABELA 4.21).

#### 4.2.2.2.1.5. Adaptações Específicas por parte do Varejista

A variável Adaptações Específicas por parte do Varejista envolve os investimentos realizados pela empresa varejista, associado a qualquer tipo de recurso que possa despertar evidências tangíveis, adotado para desenvolver o relacionamento com uma empresa fornecedora em particular a fim de agregar valor, proporcionar retornos positivos e maior credibilidade para a operação ou relação com esta (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; PIGATTO, 2005). Desta forma, procurou-se verificar se as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam realizam adaptações específicas para se relacionarem com as empresas

fornecedoras referenciadas. Para tal, foram adotados 7 indicadores oriundos das escalas de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) (QUADRO 4.12).

<b>Adapt_var6_10_1</b> - Nossas necessidades (ex_ volume de compras, adaptamos o mix de produtos comprado, aprendemos sobre os produtos) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Adapt_var6_10_2</b> - Nossos procedimentos operacionais (ex_ modo de manuseio dos produtos na loja, modo de realizar as compras – CD ou loja a loja) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Adapt_var6_10_3</b> - Nosso pessoal (ex_ Contratação e demissão de funcionários - como comprador específico, treinamentos) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Adapt_var6_10_4</b> - Nossos estoques e distribuição (ex_ modo de estocagem, modo de recebimento dos produtos) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Adapt_var6_10_5</b> - Nosso marketing (ex_ Campanhas, pesquisas de mercado) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Adapt_var6_10_6</b> - Nossos sistemas (TI) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).
<b>Adapt_var6_10_7</b> - Nossos equipamentos de ponto de venda (ex_ freezers, expositores, gôndolas, araras, etc ) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).

QUADRO 4.12 – Indicadores adaptados das escalas de Adaptações específicas por parte do varejista proposta por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Visto que a escala de mensuração adotada para esta variável é uma escala de diferencial semântico, pode-se afirmar que as respostas tenderam ao centro da escala (4 = médio), apontando que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam fazem uma quantidade média de adaptações específicas para se relacionar com as empresas fornecedoras referenciadas. Ainda se nota pelo indicador de assimetria e a frequência dos dados, para a maioria dos indicadores, resposta concentradas no extremo positivo ou central da escala. Na frequência, é visível ao verificar que de 39% a 54% das respostas estão consideradas no extremo positivo, exceto para os indicadores Adapt\_var6\_10\_3 e Adapt\_var6\_10\_6 que apresentam situação contrária (TABELA 4.22).

TABELA 4.22 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Adaptações Específicas por parte do Varejista

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Adapt_var 6_10_1	144	7,69%	3,97	1,681	2,824	-0,018	-0,800
Adapt_var 6_10_2	142	8,97%	3,79	1,766	3,118	-0,050	-0,940
Adapt_var 6_10_3	143	8,33%	3,31	1,962	3,848	0,304	-1,215
Adapt_var 6_10_4	143	8,33%	3,92	1,802	3,246	-0,071	-1,055
Adapt_var 6_10_5	142	8,97%	4,04	1,831	3,353	-0,144	-0,968
Adapt_var 6_10_6	140	10,26%	3,47	1,913	3,661	0,216	-1,148
Adapt_var 6_10_7	143	8,33%	4,17	1,831	3,352	-0,280	-0,862

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Desta forma, tem-se que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam fazem adaptações específicas do tipo suas necessidades, procedimentos operacionais, estoques e distribuição, marketing e equipamentos do ponto de vendas para se relacionar com as empresas fornecedoras referenciadas.

Mesmo assim, ao visualizar a variância, desvio padrão, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.22), observa-se uma variação e dispersão nos resultados, demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto às adaptações específicas realizadas pelas empresas varejistas nas quais atuam.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,9). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 7 indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 61,883%, representando o seu poder de explicação para a variável (TABELA 4.23).

TABELA 4.23 – Análise Fatorial Exploratória: Adaptações Específicas por parte do Varejista

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Adapt_var6_10_3	0,834	61,883%	0,9	0,9	,000
	Adapt_var6_10_4	0,834				
	Adapt_var6_10_2	0,797				
	Adapt_var6_10_6	0,789				
	Adapt_var6_10_7	0,756				
	Adapt_var6_10_5	0,747				
	Adapt_var6_10_1_	0,744				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,9) (TABELA 4.23). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. O resultado desta análise não sugere a retirada



de nenhum indicador. Desta forma, a variável e todos os indicadores foram considerados nas demais análises deste estudo.

#### 4.2.2.2.1.6. Adaptações Específicas por parte do Fornecedor

As Adaptações Específicas por parte do Fornecedor são vistas como o investimento realizado, associado a qualquer tipo de recurso que possa despertar evidências tangíveis, fora de um contexto cotidiano, utilizado por um cliente a fim de agregar valor, proporcionar retornos positivos e maior credibilidade para uma operação ou relação específica entre uma empresa fornecedora e o seu cliente (varejista) (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; PIGATTO, 2005).

<p><b>Adapt_forn6_11_1</b> - Características de produto (ex. embalagem, atributos do produto) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Adapt_forn6_11_2</b> - Procedimentos de produção (ex. adaptação no layout de produção, ciclo de produção) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Adapt_forn6_11_3</b> - Pessoal (ex. Contratação e demissão de funcionários - como vendedor específico e promotor de vendas, treinamentos) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Adapt_forn6_11_4</b> - Estoques e distribuição (modo de estocagem, programação de entrega dos produtos) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Adapt_forn6_11_5</b> - Marketing (Campanhas, pesquisas de mercado) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Adapt_forn6_11_6</b> - Sistemas (TI) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Adapt_forn6_11_7</b> - Equipamento e ferramentas de capital (ex. Compra de máquinas para produção, materiais para trabalhar o PDV) (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p>
---

QUADRO 4.13 – Indicadores adaptados das escalas de Adaptações específicas por parte do fornecedor propostas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999)

FONTE: Ribeiro (2010).

Para essa variável, procurou-se verificar se as empresas fornecedoras referenciadas pelos respondentes realizam adaptações específicas nas empresas varejistas nas quais atuam. Para tal, foram adotados 7 indicadores oriundos das escalas de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) (QUADRO 4.13).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Visto que a escala de mensuração adotada para esta variável é uma escala de diferencial semântico, pode-se afirmar que as respostas tenderam ao centro da escala (4 =

médio) para o extremo negativo, apontando que as empresas fornecedoras referenciadas fazem uma quantidade média de adaptações específicas para atender as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam, em alguns casos foram consideradas poucas (TABELA 4.24).

TABELA 4.24 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Adaptações Específicas por parte do Fornecedor

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Adapt_forn 6_11_1	145	7,05%	3,43	1,968	3,872	0,119	-1,296
Adapt_forn 6_11_2	144	7,69%	3,36	1,913	3,659	0,231	-1,192
Adapt_forn 6_11_3	141	9,62%	3,53	1,838	3,379	0,050	-1,175
Adapt_forn 6_11_4	143	8,33%	3,81	1,792	3,211	-0,039	-0,958
Adapt_forn 6_11_5	141	9,62%	3,70	1,836	3,371	0,080	-1,039
Adapt_forn 6_11_6	139	10,90%	3,16	1,846	3,410	0,311	-1,117
Adapt_forn 6_11_7	144	7,69%	3,41	1,905	3,628	0,166	-1,200

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Corroborando, nota-se que a moda e indicadores de assimetria demonstram para a maioria dos indicadores, respostas concentradas no extremo negativo da escala, fato também visível na frequência dos dados ao verificar que de 39% a 54% das respostas tenderam ao extremo negativo da escala. Desta forma, tem-se que as empresas fornecedoras referenciadas fazem poucas adaptações específicas para atender as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam (TABELA 4.24).

Mesmo assim, ao visualizar a variância, desvio padrão, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador, observam-se uma variação e uma dispersão nos resultados, demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto às Adaptações Específicas realizadas pelas empresas fornecedoras referenciadas nas empresas varejistas, nas quais os respondentes atuam (TABELA 4.24).

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificaram-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,863). O teste de Bartlett para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 7 indicadores apresentados

obtiveram uma variância total de 64,935%, representando o seu poder de explicação para a variável (TABELA 4.25).

TABELA 4.25 – Análise Fatorial Exploratória: Adaptações Específicas por parte do Fornecedor

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Adapt_forn6_11_2	0,854	64,935%	0,913	0,863	,000
	Adapt_forn6_11_3	0,841				
	Adapt_forn6_11_7	0,829				
	Adapt_forn6_11_6	0,817				
	Adapt_forn6_11_1	0,81				
	Adapt_forn6_11_5	0,781				
	Adapt_forn6_11_4	0,698				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,913) (TABELA 4.25). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. O resultado desta análise não sugere a retirada de nenhum indicador. Desta forma, a variável e todos os indicadores foram considerados nas demais análises deste estudo.

#### 4.2.2.2.2. Aspectos Comportamentais do Relacionamento Organizacional

Como visto anteriormente, o sub-bloco Aspectos Comportamentais do Relacionamento Interorganizacional é composto por Confiança, Comprometimento, Dependência de Poder, Comportamento Oportunista e Nível de Conflito. Nas próximas subseções, são apresentados os resultados encontrados na inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas para cada uma delas.

##### 4.2.2.2.2.1. Confiança

A Confiança refere-se à expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de maneira previsível em uma dada situação, transmitindo o sentido de perícia, segurança, integridade e intenção do parceiro no desenvolvimento do

relacionamento articulado, gerando resultados positivos para ambos (MOORMAN; ZALTMAN; DESPHANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994; GRÖNROOS, 1994; SOUZA, 2007; RIBEIRO; VIEIRA; GOSLING, 2008).

**Conf6\_5\_1** O fornecedor citado preocupa-se com os nossos interesses (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).  
**Conf6\_5\_2** O fornecedor citado respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).  
**Conf6\_5\_3** O fornecedor citado tem merecido nossa confiança (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).  
**Conf6\_5\_4** Há veracidade nas informações que recebemos do fornecedor citado (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).  
**Conf6\_5\_5** O fornecedor citado provê uma imagem completamente verdadeira de suas intenções (SOUZA, 2007; FASE 1).

QUADRO 4.14 – Indicadores adaptados das escalas de Confiança propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Assim, procurou-se verificar se, ao se relacionarem, as empresas fornecedoras referenciadas pelos respondentes transmitem a sensação de confiança às empresas varejistas nas quais atuam. Para tal, foram adotados 7 indicadores oriundos das escalas de Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo (QUADRO 4.14).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das três, observa-se que as respostas dos indicadores se aproximam do item 5 correspondente à concordância parcial, “Concordo Parcialmente” (TABELA 4.26). Essa situação é ainda corroborada pelos indicadores de assimetria e frequência dos dados. Dessa forma, sugere que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm uma sensação de confiança com as empresas fornecedoras citadas pelos respondentes.

Diante do exposto e ao visualizar a variância, desvio padrão, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador, observa-se que os dados estão mais concentrados e homogêneos, demonstrando a similaridade na percepção dos respondentes quanto à confiança e ao seu desenvolvimento no relacionamento entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas. Tais resultados podem estar atrelados ao nível de importância que os fornecedores têm para as empresas varejistas e a longevidade do relacionamento, porém o seu comportamento não é idêntico para todos os casos.

TABELA 4.26 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Confiança

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Conf6_5_1	151	3,21%	5,00	1,483	2,200	-0,894	0,199
Conf6_5_2	151	3,21%	5,24	1,263	1,596	-1,063	1,483
Conf6_5_3	151	3,21%	5,48	1,321	1,745	-1,230	1,455
Conf6_5_4	151	3,21%	5,34	1,270	1,614	-1,029	0,998
Conf6_5_5	151	3,21%	5,37	1,279	1,635	-0,920	0,373

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,846). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 5 indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 68,437%, representando o seu poder de explicação para a variável (TABELA 4.27).

TABELA 4.27– Análise Fatorial Exploratória: Confiança

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Conf6_5_3	0,899	68,437%	0,889	0,846	,000
	Conf6_5_2	0,831				
	Conf6_5_5	0,823				
	Conf6_5_1	0,817				
	Conf6_5_4	0,761				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,889) (TABELA 4.27). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. O resultado desta análise demonstrou que nenhum indicador precisava ser retirado. Desta forma, a variável e todos os indicadores foram considerados nas demais análises deste estudo.

#### 4.2.2.2.2. Comprometimento

Entende-se por comprometimento a predisposição que uma parte tem em desenvolver relações estáveis e duradouras com outra parte, com a disposição de despende alguns sacrifícios de curto prazo a fim de incorporar a intenção e a expectativa da continuidade, o investimento de recursos na parceria, agregar valor e melhorar os resultados para ambos (ANDERSON; WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; ABDUL-MUHMIN, 2002; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

Desta forma, procurou-se verificar com a mensuração da variável a percepção dos respondentes quanto ao comprometimento das empresas fornecedoras referenciadas para com os relacionamentos que articulam com as empresas varejistas nas quais atuam. Para tal, foram adotados 6 indicadores oriundos das escalas de Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo (QUADRO 4.15).

<p><b>Comp6_6_1</b> Ambos estão comprometidos com melhorias que devem beneficiar o relacionamento como um todo e não somente às partes individualmente (FASE 1).</p> <p><b>Comp6_6_2</b> Esperamos aumentar o atendimento/fornecimento (frequência, volume, itens em linha) no futuro com o fornecedor citado (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp6_6_3</b> Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com o fornecedor citado (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp6_6_4</b> Temos nos empenhado muito nesse relacionamento (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp6_6_5</b> Acreditamos que esse relacionamento seja orientado para o longo prazo (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp6_6_6</b> Ambos estão interessados na lucratividade da outra parte (FASE 1).</p>
---

QUADRO 4.15 – Indicadores adaptados das escalas de Comprometimento propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das três, observa-se que as respostas dos indicadores se aproximam do item 6, correspondente à concordância do respondente, “Concordo” (TABELA 4.28). Essa situação é ainda corroborada pelos indicadores de assimetria e frequência dos dados. Dessa forma, sugere que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam tem uma sensação de comprometimento das empresas fornecedoras citadas pelos respondentes.

Diante do exposto e ao visualizar a variância, desvio padrão, frequência, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.28), observa-se que os dados estão mais concentrados e homogêneos, demonstrando a similaridade na percepção dos respondentes quanto ao comprometimento e ao seu desenvolvimento no relacionamento entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas. Tais resultados podem estar atrelados ao nível de importância que os fornecedores têm para com as empresas varejistas e a longevidade do relacionamento, porém o seu comportamento não é idêntico para todos os casos.

TABELA 4.28 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Comprometimento

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Comp6_6_1	153	1,92%	5,08	1,365	1,862	-0,773	0,078
Comp6_6_2	152	2,56%	5,80	1,106	1,223	-1,313	1,808
Comp6_6_3	154	1,28%	5,37	1,242	1,542	-0,757	0,200
Comp6_6_4	153	1,92%	5,39	1,177	1,385	-1,321	2,689
Comp6_6_5	153	1,92%	5,64	1,092	1,192	-0,996	1,014
Comp6_6_6	153	1,92%	5,23	1,533	2,349	-1,126	0,623

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,756). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores.

TABELA 4.29 – Análise Fatorial Exploratória: Comprometimento – retirada do indicador Comp6\_6\_6

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>Carregamento*</b>	<b>Variância</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlet's</b>
<b>1</b>	Comp6_6_3	0,902	60,674%	,833	0,767	,000
	Comp6_6_4	0,803				
	Comp6_6_2	0,764				
	Comp6_6_5	0,724				
	Comp6_6_1	0,684				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Assim, os 6 indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 53,183%, representando o seu poder de explicação para a variável. Por fim, fez-se

uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,808). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente.

Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Comp6\_6\_6 melhoraria significativamente o coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Ainda, tem-se que este indicador foi originado na FASE1 deste estudo, não sendo oriundo de nenhuma das escalas adaptadas. Deste modo, o indicador Comp6\_6\_6 foi retirado, obtendo uma melhoria no valor do KMO (0,767), na variância total explicada (60,674%) e do *Alpha de Cronbach* (0,833) (TABELA 4.29).

#### 4.2.2.2.3. Dependência de Poder

A dependência de poder, como visto, advém do poder de posse de uma das partes sobre os recursos de que a outra necessita e o poder de controlar as fontes alternativas dos recursos, podendo persuadir a parte dependente a realizar algo que de outro modo ela não faria. Esta situação, demonstrando interdependência e poder, está diretamente vinculada aos custos de terminar as relações articuladas entre as partes (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; FONTENOT; WILSON, 1997; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

<p><b>Dep_pod6_7_1</b> Temos um alto grau de dependência em negociar/comprar com o fornecedor citado (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Dep_pod6_7_2</b> Seria difícil para nossa empresa prestar serviços e ter lucros sem negociar/comprar com o fornecedor citado (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Dep_pod6_7_3</b> Os resultados que temos da relação com o fornecedor citado afetam muito os resultados da minha empresa (FASE 1).</p> <p><b>Dep_pod6_7_4</b> Seria difícil para o fornecedor citado substituir os serviços, vendas e lucros gerados pela nossa empresa (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p>
---

QUADRO 4.16 – Indicadores adaptados das escalas de Dependência de Poder propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Para essa variável, procurou-se verificar se as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm dependência de poder em relação às empresas fornecedoras referenciadas. Para tal, foram adotados 4 indicadores oriundos das



escalas de Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1 deste estudo (QUADRO 4.16).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas dos indicadores se aproximam do item 4 correspondente à neutralidade da resposta, “Não concordo e nem discordo”. Mesmo assim, nota-se que a mediana e a moda já sustentam posturas positivas dos respondentes para três dos 4 indicadores e manteve a neutralidade para um deles. Os indicadores que demonstram uma percepção positiva de concordância sugerem que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm uma dependência de poder para com as empresas fornecedoras referenciadas.

TABELA 4.30 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Dependência de Poder

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Dep_pod6_7_1	152	2,56%	4,44	1,800	3,242	-0,517	-0,910
Dep_pod6_7_2	151	3,21%	4,16	1,869	3,495	-0,265	-1,111
Dep_pod6_7_3	153	1,92%	4,09	1,771	3,136	-0,220	-1,086

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Diante do exposto e ao visualizar a variância, desvio padrão, frequência, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador, observa-se uma variação e dispersão nos resultados. Todavia, há uma concentração das respostas no extremo positivo da escala, distribuído em “concordo parcialmente”, “concordo” e “concordo totalmente”, exceto para o último indicador, demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto à dependência de poder das empresas varejistas nas quais atuam em relação às empresas fornecedoras referenciadas.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,783). O teste de Bartlett para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. Assim, os 4 indicadores apresentados

obtiveram uma variância total de 67,512%, representando o seu poder de explicação para a variável. Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultados satisfatórios (0,844). Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente.

TABELA 4.31– Análise Fatorial Exploratória: Dependência de Poder – retirada do indicador Dep\_pod6\_7\_4

	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlett's
1	Dep_pod6_7_2	0,9	77,098%	0,857	0,723	,000
	Dep_pod6_7_3	0,873				
	Dep_pod6_7_1	0,861				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Dep\_pod6\_7\_4 melhoraria significativamente o coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Mesmo o indicador tendo sido originado da adaptação de escalas (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007), nota-se que houve uma percepção dos respondentes diferenciada quanto ao contexto em que estão inseridos e o indicador. Talvez esta possa ser oriunda de uma interpretação distorcida dos respondentes ou distorção de sentido no próprio indicador, ou mesmo ao considerar que as escalas foram aplicadas em contextos diferentes do atual estudo. Deste modo, o indicador Dep\_pod6\_7\_4 foi retirado, obtendo uma redução no valor do KMO (0,723), um aumento na variância total explicada (77,098%) e do *Alpha de Cronbach* (0,857) (TABELA 4.31).

#### 4.2.2.2.4. Comportamento Oportunista

Visto que o Comportamento Oportunista refere-se a uma tangível violação de contrato explícito a uma situação de violação de contrato relacional, manifesto na gestão e ao longo do relacionamento entre as partes (GIBBONS, 1999; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; SOUZA, 2007), procurou-se verificar se as empresas fornecedoras referenciadas pelos respondentes e as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm comportamento oportunista manifesto na gestão e ao longo dos relacionamentos articulados.

Para tal, foram adotados 8 indicadores oriundos das escalas de Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1, de tal forma que fosse possível mensurar o comportamento oportunista de ambas as partes. Desta forma, os 4 primeiros indicadores mensuram o comportamento oportunista das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam para com as empresas fornecedoras referenciadas e os 4 últimos indicadores das empresas fornecedoras referenciadas para com as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam (QUADRO 4.17).

<p><b>Comp_Oport6_8_1</b> Nós exageramos em nossas necessidades a fim de forçar o fornecedor citado a cumprir nossos requisitos de operação/negociação (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_2</b> Nós buscamos com o fornecedor citado preços abaixo dos vigentes em tabela visando somente os nossos interesses ((VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007; FASE 1).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_3</b> Nós retemos informações importantes (omitimos) na relação com o fornecedor citado (FASE 1).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_4</b> Nós apresentamos fatos de forma a nos colocar em uma situação favorável ou posição privilegiada com o fornecedor citado (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_5</b> O fornecedor citado retém para si (omite) informações importantes (FASE 1).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_6</b> O fornecedor citado nos pressiona nas negociações com base na importância da sua marca e produto para o consumidor final (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007; FASE 1).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_7</b> O fornecedor citado nos pressiona nas negociações a fim de atingir suas metas de vendas (volume e faturamento) (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Comp_Oport6_8_8</b> Para atingir seus objetivos, às vezes, o fornecedor citado anteriormente promete fazer coisas sem realmente realizá-las posteriormente (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; SOUZA, 2007).</p>
---

QUADRO 4.17 – Indicadores adaptados das escalas de Comportamento Oportunista propostas por Viana, Cunha e Slongo (1999), Souza (2007) e informações da FASE 1

FONTE: Ribeiro (2010).

Pelos resultados das médias, observa-se que as respostas aos indicadores demonstram uma percepção negativa dos respondentes, exceto para os indicadores **Comp\_Oport6\_8\_4** e **Comp\_Oport6\_8\_6**, sugerindo que tanto as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam quanto as empresas fornecedoras referenciadas não manifestam comportamento oportunista na gestão e ao longo do relacionamento que articulam (TABELA 4.32).

Observando as frequências dos dados, nota-se que para a maioria dos indicadores prevalece uma postura negativa dos respondentes, corroborando os resultados encontrados com a análise das médias. Porém, os indicadores **Comp\_Oport6\_8\_6** e **Comp\_Oport6\_8\_7** têm uma concentração positiva, demonstrando que os fornecedores referenciados têm um comportamento oportunista para com as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam

quanto às pressões que fazem usando o valor da sua marca e metas de vendas nas negociações. Quando analisada a mediana, moda e a frequência dos dados, observou-se, a princípio, uma variação e dispersão nos dados, corroborada pelo desvio padrão, variância, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.32).

TABELA 4.32 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Comportamento Oportunista

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Comp_Oport 6_8_1	149	4,49%	3,77	1,629	2,654	-0,004	-0,888
Comp_Oport 6_8_2	150	3,85%	3,78	1,776	3,153	0,134	-1,067
Comp_Oport 6_8_3	151	3,21%	3,45	1,780	3,169	0,345	-1,036
Comp_Oport 6_8_4	147	5,77%	3,76	1,746	3,049	-0,024	-1,120
Comp_Oport 6_8_5	150	3,85%	3,66	1,733	3,004	0,146	-0,968
Comp_Oport 6_8_6	147	5,77%	3,95	1,896	3,594	-0,157	-1,221
Comp_Oport 6_8_7	152	2,56%	4,12	1,808	3,271	-0,193	-1,077
Comp_Oport 6_8_8	153	1,92%	3,18	1,807	3,265	0,519	-0,787

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

De modo geral, os resultados inferem que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm baixo comportamento oportunista em relação às empresas fornecedoras citadas no desenvolvimento e gestão do relacionamento. Já as empresas fornecedoras referenciadas têm comportamentos oportunistas mesos no desenvolvimento e gestão do relacionamento em relação às empresas varejistas nas quais os respondentes atuam.

TABELA 4.33 – Análise Fatorial Exploratória: Comportamento Oportunista

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>Carregamento*</b>	<b>Variância</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlet's</b>
<b>1</b>	Comp_Oport6_8_6	0,903	47,136%	0,812	0,787	,000
	Comp_Oport6_8_7	0,874				
	Comp_Oport6_8_5	0,654				
	Comp_Oport6_8_8	0,588				
<b>2</b>	Comp_Oport6_8_1	0,825	16,617%	0,801	0,787	,000
	Comp_Oport6_8_4	0,746				
	Comp_Oport6_8_3	0,727				
	Comp_Oport6_8_2	0,693				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais – Rotação Varimax

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,787). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os

quais demonstraram a variável em análise como multidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. A Dimensão 1 foi composta por 4 indicadores e apresentou uma variância de 47,136% e *Alpha de Cronbach* de 0,812. A Dimensão 2 também foi agrupada com 4 indicadores, que, no entanto, explicam somente 16,61% da variável. O *Alpha de Cronbach* (0,801) também foi satisfatório (TABELA 4.33).

O agrupamento em duas dimensões ocorreu conforme previsto na literatura e no planejamento da escala adotada. Como teve por finalidade mensurar o comportamento oportunista das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e das empresas fornecedoras referenciadas, foi previsto encontrar duas dimensões que agrupassem os indicadores referentes a cada uma, tendo sido adotados 4 indicadores para cada.

Ainda se verificou se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Comp\_Oport6\_8\_8, presente na Dimensão 1 melhoraria o coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da sua AFE. Todavia, observou-se que esta melhoria era mínima para o *Alpha de Cronbach* (0,815) e para os demais (KMO= 0,759; variância total = 48,658%), não justificando a retirada do indicador, já que ele tem sentido e suporte teórico (VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999; SOUZA, 2007). Desta forma, todos os indicadores foram mantidos.

#### 4.2.2.2.5. Níveis de Conflito

O Nível de Conflito é resultado de quando uma das partes percebe que seus interesses ou objetivos estão sendo dificultados, impedidos ou negativamente afetados pela outra parte do relacionamento. É a existência de divergências em um relacionamento e a percepção por um participante de que a realização de seus objetivos está sendo dificultada de algum modo pela outra causa tensão, frustração e desconfiança (SKINNER; GASSENHEIMER; KELLEY, 1992; JAP; GANESAN, 2000; BROWN; LUSCH; SMITH, 2002; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

Deste modo, procurou-se verificar se as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam têm conflitos nos relacionamentos articulados com as empresas

fornecedoras referenciadas. Foram adotados 3 indicadores oriundos das escalas de Jap e Ganesan (2000) e informações da FASE 1 deste estudo (QUADRO 4.18).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. As respostas aos indicadores demonstram uma percepção negativa dos respondentes, sugerindo que os relacionamentos articulados entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas não são conflituosos, havendo poucos conflitos. A frequência dos dados e os indicadores de assimetria e curtose corroboram essa assertiva (TABELA 4.34).

<b>Niv_Conf6_9_1</b>	O nosso relacionamento é melhor descrito como tenso (JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).
<b>Niv_Conf6_9_2</b>	Temos consideráveis discordâncias e/ou discussões em nossas relações de fornecimento com o fornecedor citado (JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).
<b>Niv_Conf6_9_3</b>	Quando temos desacordos com o fornecedor citado, independente de quais sejam, nós ameaçamos a romper o fornecimento/relação (FASE 1).

QUADRO 4.18 – Indicadores adaptados da escala de Adaptações específicas por parte do varejista propostas por Jap e Ganesan (2000) e informações da FASE 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Diante do exposto e ao visualizar a variância, desvio padrão, indicadores de curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.34), observa-se uma variação e dispersão nos resultados demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto aos Níveis de Conflitos que ocorrem nos relacionamentos articulados entre as empresas varejistas nas quais atuam e as empresas fornecedoras referenciadas.

TABELA 4.34 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Nível de Conflito

	<b>Casos Válidos</b>	<b>Missing/156 casos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Niv_Conf 6_9_1	148	5,13%	2,93	1,723	2,967	0,562	-0,778
Niv_Conf 6_9_2	148	5,13%	3,11	1,687	2,845	0,500	-0,920
Niv_Conf 6_9_3	151	3,21%	3,19	1,703	2,899	0,453	-0,904

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que apresentou um resultado aceitável, mas não excelente (0,543), considerando o contexto do estudo. , O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais

nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para 2 dos indicadores e para o outro, com carregamento baixo. Assim, os 3 indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 53,526%, representando o seu poder de explicação para a variável. Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultado aceitável, mas baixo (0,54). Deste modo, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente.

TABELA 4.35 – Análise Fatorial Exploratória: Níveis de Conflito – retirada do indicador Niv\_Conf6\_9\_3

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Niv_Conf6_9_2	0,87	75,739%	0,68	0,5	,000
	Niv_Conf6_9_1	0,87				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Niv\_Conf6\_9\_3 melhoraria significativamente o coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Ainda, tem-se que este indicador foi originado na FASE1 deste estudo, não sendo oriundo de nenhuma das escalas adaptadas. Deste modo, o indicador Niv\_Conf6\_9\_3 foi retirado, obtendo uma pequena redução no valor do KMO (0,5), um aumento na variância total explicada (75,739%) e do *Alpha de Cronbach* (0,68) (TABELA 4.35).

#### 4.2.2.3. Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios

A Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos alimentícios é um evento que representa a falta de produtos nas prateleiras do ponto de venda, ou seja, das lojas de autosserviço (LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; RIBEIRO, 2008; ECR BRASIL, 2008; CARRAMENHA, 2010). Fundamentado nas informações obtidas na FASE 1 deste estudo e na revisão teórica elaborada, procurou-se mensurar esta variável verificando nas empresas varejistas, nas quais os respondentes atuam: 1) o nível de ruptura; 2) o nível de ruptura dos departamentos e categorias que o fornecedor citado atende; 3) o nível de ruptura de dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelo fornecedor citado; 4)

o nível de ruptura em contextos específicos que relacionam o giro do produto, a rentabilidade e o *lead time* de reposição; e 5) causas de ruptura de produtos.

#### 4.2.2.3.1. O Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios: da loja de varejo, dos departamentos e categorias e de dois principais itens ofertados pelos fornecedores citados

Vistas a revisão teórica elaborada e as informações encontradas na FASE 1 deste estudo, foi solicitado aos respondentes que informassem, em uma escala de diferencial semântico, onde os extremos da escala se caracterizavam de (1) baixo a (7) alto, o nível de ruptura de produtos: 1) nas gôndolas das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam; 2) dos departamentos e categorias os quais os fornecedores citados atendem; e 3) o nível de ruptura de dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelos fornecedores citados.

Os resultados encontrados para estes níveis foram apresentados em conjunto. Todavia, ressalta-se que não foi possível mensurar o nível de ruptura dos departamentos e categorias que os fornecedores citados atendem, pois se observou que os respondentes fizeram marcações de departamentos e categorias que não eram atendidos pelos fornecedores referenciados, mas que faziam parte do sortimento de produtos das empresas varejistas. Talvez esta possa ser oriunda de uma interpretação distorcida dos respondentes ou distorção de sentido na própria questão.

TABELA 4.36 – Inspeção das estatísticas descritivas do Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e dos dois principais itens ofertados pelos fornecedores citados

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Scor_lj5_1	94	39,74%	3,24	1,577	2,488	0,324	-0,267
Scor_princ_prod_5_3_1_1	128	17,95%	3,00	1,988	3,953	0,715	-0,645
Scor_princ_prod_5_3_1_2	124	20,51%	2,94	1,842	3,394	0,770	-0,287

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Para as demais análises, foram encontrados muitos casos de *missing value* (TABELA 4.36), oscilando de 17,95% a 39,74% da amostra total (N= 156). Tal quantidade é inaceitável, segundo Kline (1998), Hair *et al.* (2005) e Hair Jr., Babin *et*



al. (2005), já que, mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não compromete sua mensuração. Quanto à análise da Normalidade dos indicadores por meio do gráfico Normal Q-Q Plot, dos resíduos dos mesmos (*Detrended Normal Q-Q*) e valores encontrados de assimetria e curtose, obtiveram-se resultados parcialmente satisfatórios.

Desta forma, não foi possível utilizar as informações coletadas quanto ao nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e o nível de ruptura de dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelos fornecedores citados nas demais análises. Entretanto, apresenta-se o resultado da inspeção de estatísticas descritivas univariadas.

Para o nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas encontrado para as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam, observou-se um nível baixo-mediano, ao verificar a média, mediana, moda, assimetria e a frequência dos dados. Já para o nível de ruptura dos dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelos fornecedores citados, verificou-se que os respondentes, em sua maioria, não informaram a descrição do item, conforme solicitado (TABELA 4.36).

Deste modo, optou-se por considerar os departamentos aos quais as descrições dos itens e produtos informados pelos respondentes pertencem. Assim, verificou-se que os departamentos evidenciados com os quais se encontram os dois principais itens ofertados pelos fornecedores citados foram: para o primeiro, Bebidas Não-alcoólicas (19,5%), Mercearia de Alto Giro (14,8%), Perecíveis Congelados e Resfriados (13,3%), Limpeza (11,7%); para o segundo, Mercearia Doce (17,1%), Bebidas Não-alcoólicas (15,4%), Perecíveis Congelados e resfriados (14,6%) e Bebidas Alcoólicas (13%).

O nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas para os dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelos fornecedores citados tem baixo nível de ruptura de produtos, e mais de 50% das respostas se concentraram no extremo com sentido negativo (1 e 2). Infere-se que a concentração das respostas no extremo de sentido negativo da escala está atrelada à importância dos itens que recebem maior

importância pelas empresas varejistas e fornecedoras em sua gestão (TABELA 4.36).

#### 4.2.2.3.2. O Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos

A revisão teórica elaborada e as informações da FASE 1 deste estudo apontaram que as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas acontecem com intensidade distinta para os diferentes produtos que compõem o sortimento ao verificar o giro do produto, a rentabilidade e o *lead time* de reposição. Desta forma, por meio de uma escala de diferencial semântico, onde os extremos da escala se caracterizavam de (1) baixo a (7) alto, verificou-se o nível de ruptura nestes contextos específicos (QUADRO 4.19).

<b>Scor_cont_prod5_4_1</b>	Produtos de alto giro na seção/categoria que pertence.
<b>Scor_cont_prod5_4_2</b>	Produtos de baixo giro na seção/categoria que pertence.
<b>Scor_cont_prod5_4_3</b>	Produtos com alta rentabilidade.
<b>Scor_cont_prod5_4_4</b>	Produtos com baixa rentabilidade.
<b>Scor_cont_prod5_4_5</b>	Produtos com pequeno lead time de reposição.
<b>Scor_cont_prod5_4_6</b>	Produtos com grande lead time de reposição.

QUADRO 4.19 – Indicadores adotados para mensurar o Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos

FONTE: Ribeiro (2010).

Foram encontrados poucos casos de *missing value* (TABELA 4.37), oscilando de 3,85% a 6,41% da amostra total (N= 156). Tal quantidade é aceitável segundo Kline (1998), Hair *et al.* (2005) e Hair Jr., Babin *et al.* (2005b). Mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não compromete a sua mensuração.

A ação corretiva adotada para o desenvolvimento das demais análises nesta subseção foi o uso do processo *listwise*, que faz a exclusão dos casos faltantes quando a variável em questão está sob análise. Esta atitude é sugerida por Hair *et al.* (2005) e Field (2009), como uma das três formas de correção da base em caso de *missing values* (*listwise*, *pairwise* e *replace means*).

Em seguida, verificaram-se a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados, observa-se que as respostas dos indicadores tendem a baixo-médio nível de ruptura de produtos (TABELA 4.37). Essa situação é ainda corroborada pelos valores de assimetria e frequência. Ao visualizar a variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.37), notam-se uma variação e uma dispersão nos resultados (heteroscedasticidade), demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto aos Níveis de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos.

TABELA 4. 37 – Inspeção das estatísticas descritivas para mensurar o Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Scor_cont_prod 5 4 1	150	3,85%	3,15	2,074	4,300	0,662	-0,893
Scor_cont_prod 5 4 2	148	5,13%	3,07	1,734	3,008	0,614	-0,561
Scor_cont_prod 5 4 3	149	4,49%	3,22	1,877	3,525	0,444	-0,958
Scor_cont_prod 5 4 4	148	5,13%	3,13	1,774	3,147	0,522	-0,779
Scor_cont_prod 5 4 5	147	5,77%	3,16	1,720	2,959	0,472	-0,728
Scor_cont_prod 5 4 6	146	6,41%	3,42	1,834	3,362	0,324	-0,949

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Quanto à análise da Normalidade dos indicadores, não foram encontrados valores significativos nos testes de Komogorov e Smirnov e de Wilks. Todavia, por meio do gráfico Normal Q-Q Plot e dos resíduos dos mesmos (*Detrented Normal Q-Q*), obtiveram-se resultados parcialmente satisfatórios. Desta forma, foram mantidos todos os indicadores e casos na base de dados.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,742). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como multidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. A Dimensão 1 foi composta por 3 indicadores, apresentou uma variância de 51,047% e *Alpha de Cronbach* de 0,842. Esta dimensão apresenta os contextos específicos tidos na literatura como de alto risco para as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas, podendo ser nomeada de Contextos de Alto Risco. A Dimensão 2 também foi agrupada com 3

indicadores, no entanto, ela explica somente 18,264% da variável. O *Alpha de Cronbach* (0,694) também foi satisfatório. Esta variável representa os contextos específicos tidos na literatura como de baixo risco para as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas, podendo ser nomeada de Contextos de Baixo Risco (TABELA 4.38).

TABELA 4.38 – Análise Fatorial Exploratória: O Nível de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios em Contextos Específicos

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlett's
Alto Risco	Scor_cont_prod5_4_1	0,875	51,047%	0,842	0,742	0,000%
	Scor_cont_prod5_4_3	0,855				
	Scor_cont_prod5_4_6	0,785				
Baixo Risco	Scor_cont_prod5_4_2	0,815	18,264%	0,694		
	Scor_cont_prod5_4_4	0,764				
	Scor_cont_prod5_4_5	0,696				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais – Rotação Varimax

Mesmo assim, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. O resultado desta análise demonstrou que nenhum indicador deveria ser retirado. Desta forma, a variável com as suas duas dimensões e todos os indicadores foram considerados nas demais análises deste estudo.

#### 4.2.2.3.3. As causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas

De acordo com a revisão da literatura e as informações oriundas da FASE 1 deste estudo, é imprescindível compreender as causas raiz das ocorrências da ruptura de produtos na gôndolas varejistas. A partir daí, foram elaboradas 23 afirmativas que apontam possíveis causas para as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas (QUADRO 4.21). Estas afirmativas foram apresentadas no questionário por uma escala Likert composta por 7 (sete) categorias pré-codificadas que variaram de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo'

Foram encontrados poucos casos de *missing value* (TABELA 4.39), oscilando de 0,64% a 6,41% da amostra total (N= 156). Tal quantidade é aceitável segundo Kline (1998), Hair *et al.* (2005) e Hair Jr., Babin *et al.* (2005). Mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não compromete sua mensuração.

A ação corretiva adotada para o desenvolvimento das demais análises nesta subseção foi o uso do processo *listwise*, que faz a exclusão dos casos faltantes quando a variável em questão está sob análise. Esta atitude é sugerida por Hair *et al.* (2005) e Field (2009) como uma das três formas de correção da base em caso de *missing values* (*listwise*, *pairwise* e *replace means*).

<b>Caus_rup5_5_1</b>	Falha da central de distribuição do varejo ao entregar os produtos as suas próprias unidades.
<b>Caus_rup5_5_2</b>	As dificuldades de negociação da central de compras do varejo com as indústrias fornecedoras.
<b>Caus_rup5_5_3</b>	A falha da central de compras ao realizar pedidos inferiores a demanda.
<b>Caus_rup5_5_4</b>	A falta de matéria-prima para a produção por causa de desastres naturais e perdas de colheitas.
<b>Caus_rup5_5_5</b>	As divergências entre o estoque físico e contábil – estoque virtual.
<b>Caus_rup5_5_6</b>	A dificuldade na negociação com o fornecedor.
<b>Caus_rup5_5_7</b>	Os pedidos mal dimensionados.
<b>Caus_rup5_5_8</b>	Os atrasos nas entregas.
<b>Caus_rup5_5_9</b>	O produto exposto em outro lugar da loja, fora da gôndola ou seção especificada.
<b>Caus_rup5_5_10</b>	O produto com compra suspensa.
<b>Caus_rup5_5_11</b>	A falta de produto no centro de distribuição do varejista.
<b>Caus_rup5_5_12</b>	O produto em processo de retirada de linha.
<b>Caus_rup5_5_13</b>	O cancelamento de pedidos pela loja varejista.
<b>Caus_rup5_5_14</b>	O produto bloqueado no sistema do varejista – falha no cadastro do produto.
<b>Caus_rup5_5_15</b>	Pelos repositores e promotores não reabastecerem os pontos de venda, mesmo tendo disponibilidade dos produtos no estoque.
<b>Caus_rup5_5_16</b>	Os sistemas de reposição subestimarem a demanda ou terem um estoque mínimo menor que o recomendado.
<b>Caus_rup5_5_17</b>	Atrasos na produção dos produtos por escassez de mão de obra, greve, mudança de diretoria.
<b>Caus_rup5_5_18</b>	O operador de caixa do varejista passa o produto de uma mesma marca e mesmo valor, como se fosse um só.
<b>Caus_rup5_5_19</b>	A falta de comprometimento do vendedor ao não conferir os produtos que faltam no PDV e no estoque.
<b>Caus_rup5_5_20</b>	As mudanças no comportamento da demanda têm-se um comportamento atípico da venda do produto.
<b>Caus_rup5_5_21</b>	Erros no recebimento dos pedidos - o funcionário faz o lançamento errado dos produtos recebidos no sistema (controle de estoque).
<b>Caus_rup5_5_22</b>	O fornecedor não entregar os pedidos originais do cliente varejista por completo.
<b>Caus_rup5_5_23</b>	O cliente varejista puxar a frente de outro produto sob o espaço do produto faltante.

QUADRO 4.20 – Indicadores elaborados da escala de Causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios

FONTE: Ribeiro (2010).

Quanto à análise da Normalidade dos indicadores, não foram encontrados valores significativos nos testes de Komogorov e Smirnov e de Wilks. Todavia, por meio do gráfico Normal Q-Q Plot e dos seus resíduos (*Detrented Normal Q-Q*), obtiveram-se resultados parcialmente satisfatórios.

Ao visualizar a variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.39), observam-se uma variação e uma dispersão nos resultados demonstrando a concentração das respostas para determinado extremo da escala. Dos indicadores, 9 apontam uma concentração para o extremo positivo da escala, denotando concordância para as causas apresentadas. Ainda 5 dos indicadores demonstram uma dispersão acentuada dos dados pelos indicadores. Os demais indicadores estão concentrados no extremo negativo, demonstrando discordância. Os valores de média, mediana e moda corroboram essas observações.

TABELA 4.39 – Inspeção estatística discritiva univariada e multivariada das causas de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas

	Casos Válidos	Missing/ 156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Caus_rup5_5_1	152	2,56%	4,01	1,950	3,801	-0,030	-1,252
Caus_rup5_5_2	153	1,92%	3,95	1,722	2,965	-0,085	-0,929
Caus_rup5_5_3	152	2,56%	4,1	1,830	3,348	-0,115	-1,170
Caus_rup5_5_4	152	2,56%	3,49	1,870	3,497	0,272	-1,076
Caus_rup5_5_5	152	2,56%	4,32	1,883	3,544	-0,163	-1,261
Caus_rup5_5_6	151	3,21%	3,7	1,766	3,117	0,153	-0,973
Caus_rup5_5_7	154	1,28%	3,94	1,799	3,238	0,023	-1,147
Caus_rup5_5_8	151	3,21%	4,62	1,959	3,838	-0,392	-1,160
Caus_rup5_5_9	152	2,56%	3,7	1,984	3,934	0,129	-1,295
Caus_rup5_5_10	148	5,13%	3,61	1,940	3,764	0,211	-1,265
Caus_rup5_5_11	154	1,28%	4,08	1,813	3,288	-0,164	-1,133
Caus_rup5_5_12	151	3,21%	3,61	1,915	3,666	0,203	-1,172
Caus_rup5_5_13	148	5,13%	3,41	1,884	3,550	0,358	-1,091
Caus_rup5_5_14	148	5,13%	3,47	1,846	3,407	0,252	-1,057
Caus_rup5_5_15	153	1,92%	4,66	1,917	3,673	-0,55	-0,919
Caus_rup5_5_16	153	1,92%	4,18	1,907	3,637	-0,133	-1,305
Caus_rup5_5_17	146	6,41%	3,47	1,872	3,506	0,272	-1,114
Caus_rup5_5_18	153	1,92%	3,710	2,032	4,130	0,255	-1,232
Caus_rup5_5_19	155	0,64%	3,860	1,924	3,702	-0,038	-1,259
Caus_rup5_5_20	154	1,28%	3,960	1,774	3,149	-0,118	-1,024
Caus_rup5_5_21	155	0,64%	3,810	1,938	3,755	0,088	-1,214
Caus_rup5_5_22	155	0,64%	4,240	1,921	3,689	-0,239	-1,254
Caus_rup5_5_23	155	0,64%	4,180	1,857	3,448	-0,182	-1,201

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Diante do exposto, tem-se que as causas apresentadas aos respondentes, em sua maioria foram identificadas por eles com intensidade de concordância diferenciada. Tal situação é aceitável ao considerar que as percepções diferenciadas

pelos respondentes podem ser oriundas da configuração da empresa varejista e dos relacionamentos que ela articula com as suas empresas fornecedoras. As principais causas, apontadas com maiores carregamentos, oriundos da frequência dos dados, foram: Caus\_rup5\_5\_15, Caus\_rup5\_5\_8, Caus\_rup5\_5\_22, Caus\_rup5\_5\_23, Caus\_rup5\_5\_5 e Caus\_rup5\_5\_16. Observa-se que as principais causas apontadas pelos respondentes estão relacionadas com a operação de loja das empresas varejistas e operações logísticas dos fornecedores.

Na tentativa de verificar as dimensões que explicam as causas da Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios, fez-se uma AFE. Seguiram-se os procedimentos já explicitados para AFE. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,890). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como multidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. A Dimensão 1 foi composta por 7 indicadores e apresentou uma variância de 36,299% e *Alpha de Cronbach* de 0,851, satisfatório. A Dimensão 2 foi agrupada com 6 indicadores, que, no entanto, explicam somente 8,725% da variável. O *Alpha de Cronbach* (0,819) também foi satisfatório. A dimensão 3 também foi agrupada com 6 indicadores, explica 6,802% da variável e obteve um *Alpha de Cronbach* satisfatório (0,798). A última dimensão (4) foi composta por 4 indicadores, com variância de 5,577% e também *Alpha de Cronbach* satisfatório (0,7310). Mesmo tendo encontrado resultados satisfatórios para os *Alpha de Cronbach* de cada dimensão, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o seu valor positivamente. O resultado desta análise demonstrou que nenhum indicador deveria ser retirado.

Por fim, procurou-se nomear as dimensões encontradas baseando-se na revisão teórica elaborada para o estudo. Todavia, neste momento, não se encontrou um alinhamento dos resultados estatísticos com a teoria, impossibilitando a nomeação das dimensões. Visto que os resultados da AFE sugeriram a possibilidade de 12 interações diferentes no processo de extração dos fatores, optou-se por verificar se os dados sustentavam, de acordo com a teoria, 4 dimensões nomeadas de: 1) operações de loja da empresa varejista, 2) modelo de

abastecimento/relacionamento entre empresa varejista e fornecedores, 3) operações logísticas dos fornecedores e 4) cadastros de produtos na empresa varejista (TABELA 4.40).

TABELA 4.40 – Nomeação das dimensões da variável Causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios

Fator	Indicador	Alpha de Cronbach
Operações de Loja	Caus_rup5_5_5 As divergências entre o estoque físico e contábil – estoque virtual.	0,745
	Caus_rup5_5_9 O produto exposto em outro lugar da loja, fora da gôndola ou seção especificada.	
	Caus_rup5_5_15 Pelos repositores e promotores não reabastecerem os pontos de venda, mesmo tendo disponibilidade dos produtos no estoque.	
	Caus_rup5_5_18 O operador de caixa do varejista passa o produto de uma mesma marca e mesmo valor, como se fosse um só.	
	Caus_rup5_5_21 Erros no recebimento dos pedidos - o funcionário faz o lançamento errado dos produtos recebidos no sistema (controle de estoque).	
	Caus_rup5_5_23 O cliente varejista puxar a frente de outro produto sob o espaço do produto faltante.	
Modelo de Abastecimento/Relacionamento	Caus_rup5_5_1 Falha da central de distribuição do varejo ao entregar os produtos as suas próprias unidades.	0,854
	Caus_rup5_5_2 As dificuldades de negociação da central de compras do varejo com as indústrias fornecedoras.	
	Caus_rup5_5_3 A falha da central de compras ao realizar pedidos inferiores a demanda.	
	Caus_rup5_5_6 A dificuldade na negociação com o fornecedor.	
	Caus_rup5_5_7 Os pedidos mal dimensionados.	
	Caus_rup5_5_11 A falta de produto no centro de distribuição do varejista.	
	Caus_rup5_5_13 O cancelamento de pedidos pela loja varejista.	
	Caus_rup5_5_16 Os sistemas de reposição subestimarem a demanda ou terem um estoque mínimo menor que o recomendado.	
Caus_rup5_5_19 A falta de comprometimento do vendedor ao não conferir os produtos que faltam no PDV e no estoque.		
Operações logísticas dos Fornecedores	Caus_rup5_5_4 A falta de matéria-prima para a produção por causa de desastres naturais e perdas de colheitas.	0,662
	Caus_rup5_5_8 Os atrasos nas entregas.	
	Caus_rup5_5_17 Atrasos na produção dos produtos por escassez de mão de obra, greve, mudança de diretoria.	
	Caus_rup5_5_22 O fornecedor não entregar os pedidos originais do cliente varejista por completo.	
Cadastro de Produtos	Caus_rup5_5_10 O produto com compra suspensa.	0,693
	Caus_rup5_5_12 O produto em processo de retirada de linha.	
	Caus_rup5_5_14 O produto bloqueado no sistema do varejista – falha no cadastro do produto.	

FONTE: Ribeiro (2010).

Neste contexto, fez-se o agrupamento dos indicadores por alinhamento teórico com as dimensões sugeridas e verificou-se a consistência interna das dimensões ao adotar o coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada dimensão. Observou-se que a dimensão com melhor resultado de consistência interna foi a nomeada de Modelo de Abastecimento/Relacionamento (0,854). A dimensão Operações de loja da empresa varejista foi a segunda dimensão com melhor resultado do *Alpha de Cronbach* (0,745). Somente nesta dimensão, quando se verificou se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor positivamente do *Alpha de Cronbach*, foi sugerida a retirada do indicador Caus\_rup5\_5\_9. Porém, como a melhoria era mínima, manteve-se o indicador. As outras duas dimensões



obtiveram um *Alpha de Cronbach* dentro dos limites aceitáveis, valores superiores a 0,6. Desta forma, podem-se considerar as dimensões constituídas com o alinhamento teórico, que tiveram a sua consistência interna verificada, demonstrando resultados aceitáveis a satisfatórios.

#### 4.2.2.4. Avaliação do Relacionamento Interorganizacional com o Fornecedor

O bloco Avaliação do Relacionamento Interorganizacional com o Fornecedor é composto pelas variáveis Satisfação dos Compradores com o Relacionamento e Valor Percebido do Relacionamento.

Para este bloco de variáveis, foram encontrados poucos casos de *missing value*, oscilando de 7,05% a 11,54% da amostra total (N= 156), sendo que somente três indicadores apresentaram valores superiores a 10%. Tal quantidade é aceitável segundo Kline (1998), Hair *et al.* (2005) e Hair Jr., Babin *et al.* (2005). Mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não comprometem sua mensuração. A ação corretiva realizada para o desenvolvimento das demais análises nesta subseção foi o uso do processo *listwise*, o qual faz a exclusão dos casos faltantes quando a variável em questão está sob análise. Esta atitude é sugerida por Hair *et al.* (2005) e Field (2009) como uma das três formas de correção da base em caso de *missing values* (*listwise*, *pairwise* e *replace means*).

Quanto à análise da Normalidade dos indicadores, não foram encontrados valores significativos nos testes de Komogorov e Smirnov e de Wilks. Todavia, por meio do gráfico Normal Q-Q Plot e dos resíduos dos mesmos (*Detreted Normal Q-Q*), obtiveram-se resultados parcialmente satisfatórios, pois alguns indicadores não tiveram a sua normalidade evidente na inspeção visual do gráfico Normal Q-Q Plot. Estes indicadores foram tratados com maior cautela.

Foi identificada a presença de alguns *outliers* na base de dados, que foram mantidos devido à finalidade do estudo, como também por em um primeiro momento sua exclusão não ter apresentado melhores resultados nos dados em estudo. Os

demais procedimentos adotados e resultados encontrados são apresentados a seguir para cada variável que compõe o bloco.

#### 4.2.2.4.1. Satisfação dos Compradores com o Relacionamento

A Satisfação dos Compradores com o Relacionamento envolve um estado afetivo positivo, resultado da avaliação de todos os aspectos econômicos e não-econômicos do relacionamento entre uma empresa e outra (GEYSKENS, STEENKAMP; KUMAR, 1999). Ela é diretamente correlacionada às diferentes expectativas do cliente ou às diferentes demandas exigidas pelos fornecedores nas relações mais próximas quando comparadas às relações mais distantes (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUTT; SPEH, 2002).

Desta forma, procurou-se verificar com a mensuração da variável a percepção dos respondentes quanto à satisfação das empresas varejistas nas quais atuam com os relacionamentos que articulam com as empresas fornecedoras referenciadas. Para tal, foram adotados 5 indicadores oriundos das escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e informações da Fase 1 deste estudo (QUADRO 4.21). Nota-se que para o desenvolvimento das análises dos dados é necessário fazer a inversão de sentido no indicador Sat\_Rel7\_1\_1, uma vez que ele procurou fazer uma mensuração com carregamento oposto à proposta para a variável.

<p><b>Sat_rel7_1_1 invertida</b> Nossa empresa se arrepende da decisão de fazer negócios com o fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Sat_rel7_1_2</b> No geral, nós estamos muito satisfeitos com o fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Sat_rel7_1_3</b> Se nós tivéssemos que fazer tudo de novo, nós ainda escolheríamos negociar/relacionar com o fornecedor citado (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Sat_rel7_1_4</b> O fornecedor citado se aproxima do que consideramos um cliente ideal para nos relacionarmos (FASE 1).</p> <p><b>Sat_rel7_1_5</b> O fornecedor citado tem uma relação conosco melhor do que esperávamos (FASE 1).</p>
--

QUADRO 4.21 – Indicadores adaptados das escalas de Satisfação dos Compradores com o Relacionamento propostas por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Souza (2007) e informações da Fase 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das três, observa-se que as respostas dos indicadores se aproximam do item 6 correspondente à concordância do respondente “Concordo” (TABELA 4.41). Essa situação é ainda corroborada pelos valores de assimetria e frequência. Dessa forma, sugere que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam estão satisfeitas com o relacionamento que articulam com as empresas fornecedoras referenciadas.

TABELA 4.41 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Satisfação dos Compradores com o Relacionamento

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Simetria	Curtose
Sat rel7 1 1 invertido	142	8,97%	6,00	1,394	1,943	-1,561	1,658
Sat rel7 1 2	142	8,97%	5,14	1,519	2,306	-0,907	0,122
Sat rel7 1 3	141	9,62%	5,52	1,228	1,509	-1,191	1,619
Sat rel7 1 4	142	8,97%	5,31	1,250	1,563	-0,895	0,459
Sat rel7 1 5	141	9,62%	4,94	1,308	1,711	-0,846	0,714

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Todavia, ao visualizar a variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.41), observam-se uma variação e uma dispersão nos resultados, que demonstram a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto à avaliação que realizam sobre a satisfação das empresas varejistas nas quais atuam com o relacionamento que articulam com as empresas fornecedoras referenciadas.

Na sequência, foi realizada a AFE, seguindo os procedimentos já explicitados. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,768). O teste de Bartlett para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como multidimensional e carregamentos satisfatórios para todos os indicadores. A Dimensão 1 foi composta por 4 indicadores e apresentou uma variância de 53,623%. Já a Dimensão 2 foi agrupada com 1 indicador que explica 20,647% da variável. As duas dimensões em conjunto explicam 74,270% da variável. Todavia, tem-se que não é pertinente manter uma dimensão composta somente com 1 indicador, visto que tal situação impossibilita analisar a consistência interna da dimensão com o coeficiente *Alpha de Cronbach*.

Desta forma, realizou-se novamente o procedimento de AFE, solicitando no momento de extração dos fatores somente um fator, assumindo a variável como unidimensional. De modo similar, a medida de adequação da amostra, o KMO, se apresentou com um bom resultado (0,769). O teste de Bartlet para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Obtiveram-se carregamentos satisfatórios para praticamente todos os indicadores, exceto para o indicador Sat\_rel7\_1\_1\_invertido. Estes explicam 53,623% da variável. Para a análise da consistência interna, verificada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, também houve resultados satisfatórios (0,739).

Todavia, verificou-se pelo carregamento baixo do indicador Sat\_rel7\_1\_1\_invertido se sua retirada poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. Neste momento, os resultados apontaram que haveria melhoria significativa do coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Mesmo o indicador tendo sido originado da adaptação de escalas (CANNON, 1992; CANON, PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007), nota-se que houve uma percepção dos respondentes diferenciada quanto ao contexto em que estão inseridos e o indicador. Talvez esta possa ser oriunda de uma interpretação distorcida dos respondentes ou distorção de sentido no próprio indicador, ou mesmo ao considerar que as escalas foram aplicadas em contextos diferentes do atual estudo.

TABELA 4.42 – Análise Fatorial Exploratória: Satisfação dos Compradores com o Relacionamento – retirada do indicador Sat\_rel7\_1\_1\_invertido

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Sat_rel7_1_2	0,863	66,341%	0,826	0,768	0,000
	Sat_rel7_1_3	0,806				
	Sat_rel7_1_4	0,885				
	Sat_rel7_1_5	0,678				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

\*\* Extração de fatores: 1.

Deste modo, o indicador Sat\_rel7\_1\_1\_invertido foi retirado, obtendo uma pequena melhoria no valor do KMO (0,768), na variância total explicada (66,341%) e do *Alpha de Cronbach* (0,826) (TABELA 4.42).

#### 4.2.2.4.2. Valor Percebido do Relacionamento

Como visto, o Valor Percebido do Relacionamento tem como pressuposto que, em relacionamentos com fornecedores, a dedicação é cada vez maior no sentido de se relacionar com aqueles que podem ajudar a entregar valor por meio da operação com custos mais baixos nas empresas-cliente (ANDERSON, 1995; WILSON, 1995; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999). Desta forma, procurou-se verificar com a mensuração da variável a percepção dos respondentes quanto ao valor agregado que as empresas fornecedoras oferecem às empresas varejistas nas quais atuam diluindo os custos oriundos da relação e valorizando os relacionamentos articulados.

Para tal, foram adotados 6 indicadores oriundos da escala de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Ulaga e Eggert (2006), Souza (2007) e informações da Fase 1 deste estudo (QUADRO 4.22). Nota-se que para o desenvolvimento das análises dos dados foi necessário fazer a inversão de sentido no indicador Val\_Per7\_2\_6, uma vez que ele procurou fazer uma mensuração com carregamento oposto à proposta para a variável.

<p><b>Vir_perc7_2_1</b> É uma relação mais vantajosa para nós, considerando todos os custos e benefícios no relacionamento (ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Vir_perc7_2_2</b> Considerando os investimentos que fizemos neste relacionamento estamos conseguindo bons resultados (ULAGA; EGGERT, 2006).</p> <p><b>Vir_perc7_2_3</b> A relação com o fornecedor citado tem um desempenho maior do que esperado inicialmente (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p> <p><b>Vir_perc7_2_4</b> Pelos custos em manter o relacionamento com o fornecedor citado diria que este relacionamento é vantajoso para a minha empresa (FASE 1).</p> <p><b>Vir_perc7_2_5</b> O relacionamento com o fornecedor citado vale o esforço gasto para mantê-lo (FASE 1)</p> <p><b>Vir_perc7_2_6 invertido</b> Pelo tempo despendido para manter o relacionamento com o fornecedor citado, mantê-lo como está é inaceitável (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999).</p>
--

QUADRO 4.22 – Indicadores adaptados das escalas de Valor Percebido com o Relacionamento propostas Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Ulaga e Eggert (2006), Souza (2007) e informações da Fase 1 deste estudo

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, foram verificadas a média, a mediana e a moda dos dados. Pelos resultados das três, observa-se que as respostas dos indicadores oscilam do item 5 a 6 correspondentes à concordância dos respondentes “Concordo Parcialmente” e “Concordo” (TABELA 4.43). Essa situação é ainda corroborada

pelos valores de assimetria e frequência. Dessa forma, sugere que as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam percebem valor agregado com o relacionamento que articulam com as empresas fornecedoras referenciadas.

Diante do exposto e ao visualizar a variância, desvio padrão, curtose e assimetria das respostas por indicador (TABELA 4.43), observam-se uma variação e uma dispersão nos resultados, demonstrando a percepção diferenciada que os respondentes têm quanto à percepção que realizam sobre o valor agregado identificado pelas empresas varejistas nas quais atuam com o relacionamento que articulam com as empresas fornecedoras referenciadas.

TABELA 4.43 – Inspeção das estatísticas descritivas da variável Valor Percebido com o Relacionamento

	Casos Válidos	Missing/156 casos	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Vlr_perc7_2_1	145	7,05%	4,60	1,325	1,756	-0,373	-0,159
Vlr_perc7_2_2	145	7,05%	5,21	1,119	1,253	-0,643	0,235
Vlr_perc7_2_3	143	8,33%	4,74	1,428	2,038	-0,608	0,008
Vlr_perc7_2_4	138	11,54%	5,31	1,106	1,223	-0,744	0,721
Vlr_perc7_2_5	142	8,97%	5,09	1,304	1,701	-0,989	0,815
Vlr_perc7_2_6 invertido	140	10,26%	4,76	1,737	3,016	-0,257	-1,199

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: Total de casos = 156 casos.

Na sequência, foi realizada a AFE. Primeiramente, verificou-se a medida de adequação da amostra, o KMO, que se apresentou com um bom resultado (0,794). O teste de Bartlett para a esfericidade foi significativo (sig.<0,001). Em sequência, fez-se a aplicação do método de extração de componentes principais nas análises em conjunto com uma rotação Varimax, os quais demonstraram a variável em análise como unidimensional e carregamentos satisfatórios para quase todos os indicadores, exceto para o indicador Vlr\_perc7\_2\_6\_invertido, que teve carregamento baixo. Os indicadores apresentados obtiveram uma variância total de 47,505% representando o seu poder de explicação para a variável. Por fim, fez-se uma análise da consistência interna, verificada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, obtendo resultado aceitável, mas baixo (0,683).

Deste modo, verificou-se se a retirada de algum indicador poderia influenciar o valor do *Alpha de Cronbach* positivamente. Neste momento, os resultados apontaram que a retirada do indicador Vlr\_perc7\_2\_6\_invertido melhoraria significativamente o coeficiente *Alpha de Cronbach* e os demais resultados da AFE. Mesmo o indicador tendo sido originado da adaptação de escalas (CANNON, 1992;

CANON, PERREAULT, 1999), nota-se que houve uma percepção dos respondentes diferenciada quanto ao contexto em que estão inseridos e o indicador. Talvez esta possa ser oriunda de uma interpretação distorcida dos respondentes ou distorção de sentido no próprio indicador, ou mesmo ao considerar que as escalas foram aplicadas em contextos diferentes do atual estudo.

TABELA 4.44 – Análise Fatorial Exploratória: Valor Percebido com o Relacionamento – retirada do indicador Vlr\_perc7\_2\_6\_invertido

Fator	Indicador	Carregamento*	Variância	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet's
1	Vlr_perc7_2_1	0,554	57,556%	0,803	0,822	0,000
	Vlr_perc7_2_2	0,820				
	Vlr_perc7_2_3	0,738				
	Vlr_perc7_2_4	0,835				
	Vlr_perc7_2_5	0,785				

FONTE: Ribeiro (2010)

NOTA: \* Método de Extração: Método de Componentes Principais.

Assim, o indicador Vlr\_perc7\_2\_6\_invertido foi retirado, obtendo um aumento no valor do KMO (0,822), na variância total explicada (57,566%) e do *Alpha de Cronbach* (0,803) (TABELA 4.44).

#### 4.2.3. Taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais

Após a purificação da base de dados e desenvolver uma maior compreensão das variáveis do modelo proposto no contexto em estudo, direcionam-se as análises para o cerne do estudo. Nesta seção, desenvolveram-se análises estatísticas univariadas e multivariadas a fim de identificar e desenvolver a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas por eles. Também, verificar as relações dos tipos de relacionamentos encontradas com os Determinantes Situacionais e de Mercado, os Níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos e a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais. Para tal, utilizou-se da análise de agrupamentos em conjunto com análise de variância (ANOVA), determinação de escores fatorial e análise descritiva.

A análise de agrupamentos, segundo Hair et al. (2005, p. 384), no contexto do estudo, classifica os relacionamentos de modo a agrupar cada um deles pelas suas semelhanças, provenientes de algum critério de seleção predeterminado. Os diferentes grupos de relacionamento encontrados deverão apresentar “uma elevada homogeneidade interna (dentro dos agrupamentos) e uma elevada heterogeneidade externa (entre agrupamentos)”. Quando bem definidos os grupos de relacionamentos, torna-se possível visualizar graficamente a proximidade entre os relacionamentos de um mesmo grupo e as distâncias quando pertencentes a grupos diferentes.

Para seu desenvolvimento de forma criteriosa, Hair *et al.* (2005) propõem estágios para o processo de decisão em análise de agrupamentos: 1) objetivos de análise de agrupamentos; 2) projeto de pesquisa em análise de agrupamentos; 3) suposições em análise de agrupamentos; 4) determinação de agrupamentos e avaliação do ajuste geral; 5) interpretação dos agrupamentos; e 6) validação e perfil dos agrupamentos. Desta forma, procurou-se desenvolver os estágios propostos pelo autor para as análises a seguir. Os demais procedimentos estatísticos utilizados serão apresentados conforme a necessidade de aplicação.

#### 4.2.3.1. Objetivos e Procedimentos para a Análise de Agrupamentos

Como visto, o objetivo primário quando se adota a análise de agrupamentos é dividir um conjunto de casos em dois ou mais grupos a partir da similaridade que possuem ante um conjunto de critérios predefinidos (HAIR et al., 2005). Todavia, Hair et al. (2005) demonstram que os resultados desta análise se sobrepõem ao apresentado, podendo responder de um a três objetivos: descrição taxionômica, simplificação de dados e identificação de relação.

Também como já mencionado para este estudo, dos três objetivos apresentados por Hair et al. (2005) ao utilizar a análise de agrupamentos têm-se a descrição taxionômica e a identificação de relação. O objetivo da descrição taxionômica é desenvolver uma classificação de objetos baseada em experiências que possibilitem uma comparação entre uma tipologia (classificação teórica)



proposta com os agrupamentos encontrados e com as análises dos dados em estudo. Já o objetivo identificação de relação, depois de encontrados os agrupamentos, demonstra o interesse em compreender as relações existentes entre os grupos encontrados e outras variáveis (HAIR et al., 2005). Ambos são visíveis em todo o desenvolvimento deste estudo, principalmente ao verificar os objetivos, a estrutura do referencial teórico, o modelo teórico sistematizado e a metodologia.

Após definidos os objetivos para o uso da análise de agrupamentos, é necessário selecionar as variáveis de agrupamentos, que são as variáveis usadas para caracterizar os casos a serem agrupados. Sua origem normalmente é de base teórica, conceituais e práticas (HAIR, et al., 2005). Neste estudo, procurou-se desenvolver a análise de agrupamentos a partir do bloco da variável Aspectos Técnicos que compõe a Estrutura do Relacionamento Interorganizacional, composto pelas variáveis Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações específicas por parte do Comprador e por parte do Fornecedor. Este foi escolhido por considerar bases teóricas e conceituais que os utilizaram em processos de análise similares (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).

Com os objetivos e as variáveis de agrupamentos selecionados, o próximo passo antes de iniciar o processo foi verificar as observações atípicas na base de dados, medidas de similaridades adotadas e se os dados estão padronizados.

Para as observações atípicas na base de dados, como visto na seção anterior, a base de dados já passou por uma purificação, não demonstrando necessidade de retirada de nenhum caso da amostra. Foram retiradas algumas variáveis e indicadores. Todavia, tem-se que para a análise de agrupamentos é necessário uma base de dados sem a presença de *missing value*. Anteriormente, a ação corretiva adotada para os casos de *missing value* encontrados foi *listwise*, porém, para as análises seguintes, a correção adotada foi *repleance means*, que se apresenta mais pertinente ao considerar, que foram poucos casos de *missing values* identificados. Assim, a reposição por médias não influencia os resultados, e a retirada dos casos reduziria o tamanho da amostra (HAIR et al., 2005; FIELD, 2009).

Quanto às medidas de similaridades, primeiramente, é importante compreender a definição do termo similaridade entre os casos em estudo. Segundo Hair et al. (2005), “a similaridade entre os objetos [casos] é uma medida de

correspondência ou semelhança entre objetos [casos] a serem agrupados”, possibilitando que qualquer caso possa ser comparado a outro por meio da medida de similaridade. Têm-se três métodos: medidas correlacionais, medidas de distância e medidas de associação. Neste estudo, optou-se pela medida de similaridade baseada em distância, distância euclideana quadrada, dado que o conjunto de variáveis é métrico (HAIR et al., 2005).

A padronização de variáveis não foi realizada porque todas as variáveis estão na mesma escala. Já a padronização dos casos aconteceu a partir da padronização interna. Como as variáveis apresentam número de indicadores diferenciados que as explicam, para cada caso presente na amostra adotou-se o escore médio das variáveis em estudo, que foi calculado a partir do valor da média encontrado com a soma dos indicadores de cada variável em estudo (HAIR et al., 2005).

Para a multicolinearidade, realizou-se a análise das variáveis de agrupamentos por meio do teste de diagnóstico de colinearidade presente nas análises de regressão linear. Neste teste, procurou-se analisar o Fator de Inflação da Variância - FIV e a estatística tolerância ( $1/FIV$ ) de cada variável presente na tabela de coeficientes. Segundo Hair *et al.* (2005) e Field (2009), os valores para FIV menores ou iguais a 10 não geram preocupações e a estatística tolerância com valores abaixo de 0,1 ou 0,2 demonstra problemas. Observou-se que os valores FIV das variáveis em estudo oscilaram de 1,172 a 2,190, e a estatística tolerância entre 0,457 a 0,853. Tais resultados são satisfatórios.

Dando seqüência, Hair et al. (2005, p. 398) afirmam que “o pesquisador deve primeiro escolher o algoritmo de agrupamento usado para formar agregados e então decidir o número de agrupamentos a serem formados”. Os algoritmos usados comumente pelos pesquisadores podem ser classificados em duas categorias: hierárquica e não-hierárquica. Ainda tem-se que os pesquisadores podem optar por uma combinação das duas categorias no desenvolvimento de seus estudos propiciando melhor aproveitamento dos benefícios de ambos (HAIR et al., 2005). Neste estudo, optou-se pela adoção da combinação das duas categorias algoritmas.

A categoria algoritmo denominada hierárquica envolve a construção de uma hierarquia do tipo árvore, pois os resultados do estágio de agrupamento anterior são sempre alinhados com um estágio de agrupamento posterior. Dentre os dois tipos de procedimentos hierárquicos, aglomerativo e divisivos, optou-se pelo aglomerativo.

Neste tipo, cada caso em estudo se inicia com o seu próprio agrupamento. “Nos passos seguintes, os dois agrupamentos (ou indivíduos) mais próximos são combinados em um novo agregado, reduzindo assim o número de agrupamentos em uma unidade em cada caso” (HAIR et al., 2005, p. 398). Desta forma, fez-se uso do dendograma ou gráfico de árvore.

Ainda, dentre os cinco algoritmos aglomerativos mais utilizados (ligação individual, ligação completa, ligação média, método de Ward e método Centróide), adotou-se o método Ward por minimizar as diferenças internas de grupos. “Este procedimento tende a combinar agrupamentos com um pequeno número de observações e também a produzir agregados com aproximadamente o mesmo número de observações” (HAIR et al., 2005, p. 401).

Já para a categoria de algoritmos não-hierárquicos tem-se que seus procedimentos designam os casos em estudo a agrupamentos assim que o número de grupos a serem formados tenha sido especificado. Normalmente, seus procedimentos são denominados de k-médias. O seu desenvolvimento é iniciado com a seleção de uma semente de agrupamento ou pontos sementes. Essas são o centro inicial de um grupo e todos os casos em estudo dentro de uma distância de referência pré-estabelecida são incluídos no agrupamento resultante, e assim por diante. Uma outra semente de agrupamento é escolhida, e a designação continua até que todos tenham sido designados (HAIR et al., 2005). Segundo os autores, os casos em estudo “podem então ser redesignados se estiverem mais próximos de um outro agregado do que daquele ao qual foram originalmente associados” (HAIR et al., 2005, p. 402).

Para o seu desenvolvimento têm-se três abordagens: referência sequencial, referência paralela e otimização. Adotou-se a referência paralela com o uso do método *Quick Cluster*. Segundo Hair et al. (2005), este método se inicia com a escolha simultânea de diversas sementes de agrupamentos e a designação dos casos em estudo dentro da distância de referência até a semente mais próxima. No decorrer do processo, as distâncias de referências podem ser ajustadas para incluir menos ou mais casos nos grupos encontrados.

Escolhidos e especificados os algoritmos em uso, o próximo passo foi definir o número de agrupamentos que serão formados. Não há critérios objetivos e padrões utilizados nesta seleção. Desta forma, os pesquisadores desenvolvem

muitos critérios e técnicas (HAIR et al., 2005). Neste estudo, optou-se por examinar algumas medidas de similaridade ou distância entre os agrupamentos e a base teórica que concebeu o Modelo Teórico proposto. Ainda tem-se que quando uma solução aceitável de agrupamento é encontrada, o pesquisador deve examinar a estrutura fundamental representada nos grupos definidos, ou seja, verificar o tamanho e as diferenças entre os grupos (HAIR et al., 2005).

#### 4.2.3.2. Geração da Taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais

Visto que os casos de *missing value* presentes na base de dados passaram pela ação corretiva de *repleance means*, foram considerados na análise os 156 casos da amostra. Os procedimentos adotados nesta seção já foram descritos. Sucintamente, para a seleção do número de agrupamentos a serem examinados a partir das variáveis de agrupamento, considerou-se uma análise conjunta da inspeção visual do dendograma (APÊNDICE N), do coeficiente de aglomeração e da base teórica que sustentou o modelo proposto neste estudo.

Para identificar os grandes aumentos relativos à homogeneidade dos agrupamentos, calculou-se a mudança percentual no coeficiente de agrupamento de 10 para 2 agrupamentos. O maior aumento percentual, por grande diferença, foi encontrado na passagem de 2 para 1 agrupamento. A próxima variação perceptível no aumento percentual ocorreu na passagem de 6 para 5 agrupamentos (TABELA 4.45).

TABELA 4.45 – Perfis das variáveis para solução com 5 grupos oriundos dos procedimentos hierárquicos para agrupamentos

	Troca de Informações	Integração Operacional	Acordos Contratuais	Acordos de Cooperação	Adaptações Específicas por parte do Varejista	Adaptações Específicas por parte do Fornecedor	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Valores Médios das variáveis de agrupamentos</b>							
Grupo 1	5,3211	5,8282	6,0417	5,0725	5,5893	5,1996	24
Grupo 2	5,1716	4,497	4,2057	4,6843	3,1802	2,4257	45
Grupo 3	4,7824	4,7229	6,1619	5,3966	3,6256	3,8911	35
Grupo 4	3,6536	3,4509	3,715	3,9236	4,2127	4,101	33
Grupo 5	3,6223	2,7785	1,7719	4,1474	2,6816	2,0181	19
<b>Significância estatística de diferenças</b>							
Valor F	18.828	43.744	97.625	11.963	28.084	48.270	
Significância	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

FONTE: Ribeiro (2010).

Desta forma, os resultados das análises sugerem o exame de 5 e 6 agrupamentos. Ainda tem-se para ambos que com estes números de agrupamentos em exame não houve necessidade de qualquer reespecificação adicional da análise de agrupamentos, ou seja, não foram identificadas observações atípicas no decorrer do processo. Assim, o próximo passo foi caracterizar as duas possibilidades de agrupamentos para auxiliar na seleção de qual será mantido.

Verificou-se o perfil das variáveis de agrupamento para as duas opções de formação de agrupamentos consideradas: 5 grupos e 6 grupos. A intenção neste momento não foi interpretar os grupos, mas verificar as distinções entre eles e auxiliar na seleção dos grupos para o próximo passo de análise com procedimentos não-hierárquicos. Para o desenvolvimento dos perfis, adotaram-se inspeção estatística descritiva e análise de variância (ANOVA ONE-WAY) entre as variáveis de agrupamento e os grupos identificados (HAIR et al, 2005; FIELD, 2009).

Os resultados para ambas as opções demonstraram uma estrutura bem definida com variações em termos das variáveis de agrupamento, alguns padrões de valores alto *versus* baixo, e todas as variáveis de agrupamento diferiram de uma maneira significativa nos grupos encontrados. Todavia, a opção de agrupamento com 5 grupos se apresentou mais consistente e satisfatória ao verificar os resultados encontrados, principalmente para o tamanho dos grupos e o Valor F para as variáveis (TABELA 4.45).

Posteriormente, adotaram-se os procedimentos não-hierárquicos de agrupamentos. Estes procedimentos foram adotados a fim de obter um refinamento dos resultados encontrados. Assim, adotaram-se os procedimentos k-médias já relatados sobre as duas opções vistas de agrupamentos (5 grupos e 6 grupos).

TABELA 4.46 – Perfis das variáveis para solução com 5 agrupamentos oriundos dos procedimentos não-hierárquicos para agrupamentos

	Troca de Informações	Integração Operacional	Acordos Contratuais	Acordos de Cooperação	Adaptações Específicas por parte do Varejista	Adaptações Específicas por parte do Fornecedor	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Centros do agrupamento final</b>							
Grupo 1	5,453	5,865	6,135	5,298	5,156	4,918	32
Grupo 2	3,599	3,833	3,654	3,625	4,447	4,326	27
Grupo 3	5,167	4,314	3,247	5,225	2,771	1,856	24
Grupo 4	4,848	4,391	5,511	4,890	3,595	3,478	52
Grupo 5	3,306	2,438	2,222	3,933	2,648	2,105	21
<b>Significância estatística de diferenças</b>							
Valor F	27,553	67,542	83,255	18,769	28,498	53,576	
Significância	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

FONTE: Ribeiro (2010).

Os resultados encontrados para as duas opções de agrupamentos demonstraram alguns ajustes quanto ao tamanho dos grupos, mas não comprometeram as estruturas dos grupos. Os valores de significância estatística adotados a fim de verificar a diferença das variáveis de agrupamentos nos grupos mantiveram-se satisfatórios (TABELA 46). Deste modo, para continuidade das análises deste estudo, faz-se a seleção da opção de agrupamento que apresenta 5 grupos. Esta escolha está embasada nos resultados já apresentados, como também ao preestabelecer os demais procedimentos estatísticos que serão adotados. De modo geral, tem-se que a opção de agrupamento dispensada apresentava uma estrutura de poucos casos para alguns dos grupos, inferior a 20 casos; e mesmo tendo diferença significativa, havia maior similaridade das variáveis entre os casos.

#### 4.2.3.3. Descrição dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais

Foram desenvolvidos os exames de cada grupo identificado no estágio anterior, ou seja, os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais oriundos da taxionomia. Inicialmente, procedeu-se à descrição e nomeação dos grupos encontrados (HAIR et al., 2005). Desta forma, foi possível identificar a correspondência dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados com os descritos na teoria, os quais incitaram a sistematização do Modelo Teórico proposto neste estudo. Neste processo, podem-se verificar as similaridades e discrepâncias entre os perfis de agrupamentos identificados nos estudos (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).

Os procedimentos de Análise de Variância – ANOVA foram adotados, uma vez que podem ser usados para analisar situações nas quais existem diversas variáveis independentes, propiciando compreender como essas variáveis independentes interagem umas com as outras e os efeitos que essas interações apresentam sobre uma variável dependente. Também pode ser denominada de ANOVA One-way, quando se tem uma variável de teste, contínua, e outras variáveis de categorização, normalmente nominal ou ordinal, que identificam os grupos (HAIR et al., 2005; FIELD, 2009). Dentre os seus procedimentos, deu-se destaque ao

Valor F, homogeneidade das variâncias, nível de significância, teste *post-hoc* e os centros do agrupamento final.

O valor F foi calculado e representa a variância entre os grupos dividida pela variância dentro dos grupos. Quando elevado, aponta que a variabilidade entre os grupos é maior do que a variância dentro dos grupos, indicando que há grupos diferentes dentre todos que foram analisados. Todavia, este não indica quais são os grupos que têm diferenças entre si (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

O teste de homogeneidade das variâncias, comumente visualizado pelo valor-p, indica se as variâncias são iguais ou diferentes. Quando o valor-p é maior que 0,05, tem-se a similaridade das variâncias. Posteriormente, verificou-se se o Valor F era significativo, ou seja, o valor sig. Este foi identificado na tabela de saída ANOVA devendo ser menor que 0,05. Ainda foram observados os valores de soma dos quadrados, confiança e quadrados médios (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

O teste *post-hoc* foi utilizado para identificar entre quais grupos estão as similaridades e discrepâncias. Visto que os tamanhos dos grupos são diferentes e considerando que o teste de acompanhamento Scheffe é mais conservador para as diferenças significativas entre médias de grupos, foi o adotado este teste (HAIR; BABIN *et al.*, 2005).

Por fim, os centros do agrupamento final com seus respectivos desvios padrão foram observados a fim de esboçar os resultados oriundos da Análise de Variância (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009). Assim, para as variáveis estatísticas de agrupamento que se distinguem entre os grupos (sig. > 0.05, ou sendo mais parcimonioso, sig. > 0,1), fez-se uma indicação com letra sobrescrita entre elas para cada grupo. Neste contexto, as médias mais altas foram designadas com a letra 'a' sobrescrita, a segunda mais elevada, com a letra 'b', e assim por diante.

A partir daí, a fim de auxiliar na definição do perfil dos grupos, foram feitas marcações sobre as médias de agrupamento. As medidas marcadas com caixas de linha contínua destacam o grupo com uma média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão, já as caixas tracejadas representam o segundo nível mais elevado (embora não significativamente diferente das caixas de linha contínua), e as medidas circuladas destacam a medida mais baixa. Essas marcações só foram realizadas quando demonstraram contribuir na definição dos perfis.

#### 4.2.3.3.1. Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e suas características: A Estrutura dos relacionamentos Interorganizacionais

Os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, após aplicados os procedimentos descritos, foram nomeados de Relacionamento Colaborativo, Suprimento Contínuo, Relacionamento Cooperativo, Parceria Contratual, Compra e Venda Básica (TABELA 4.47). Primeiramente, a descrição do seu perfil foi realizada com as diferenças de comportamento das variáveis estatísticas de agrupamento, ou seja, os Aspectos Intervenientes do Bloco de variáveis Aspectos Técnicos que compõem a Estrutura do Relacionamento Interorganizacional.

TABELA 4.47 – Perfil descritivo e nomeação dos 5 grupos identificados a partir da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais

	Troca de Informações	Integração Operacional	Acordos Contratuais	Acordos de Cooperação	Adapt. Esp. por parte do Varejista	Adapt. Esp. por parte do Fornecedor	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>							
Med.	5,453 <sup>abe</sup>	5,865 <sup>abcde</sup>	6,135 <sup>abce</sup>	5,298 <sup>abe</sup>	5,156 <sup>acde</sup>	4,918 <sup>acde</sup>	32
dp.	1,055	0,602	0,671	0,827	1,089	0,983	
<b>Suprimento Contínuo</b>							
Med.	3,599 <sup>abcd</sup>	3,833 <sup>abe</sup>	3,654 <sup>abde</sup>	3,625 <sup>abcd</sup>	4,447 <sup>bcde</sup>	4,326 <sup>bcde</sup>	27
dp.	1,095	0,700	1,006	0,961	0,824	0,816	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>							
Med.	5,1667 <sup>bce</sup>	4,314 <sup>ace</sup>	3,247 <sup>acd</sup>	5,225 <sup>bce</sup>	2,771 <sup>abcd</sup>	1,856 <sup>abcd</sup>	24
dp.	0,799	0,771	1,208	0,785	1,130	0,924	
<b>Parceria Contratual</b>							
Med.	4,848 <sup>bde</sup>	4,391 <sup>ade</sup>	5,511 <sup>bcde</sup>	4,890 <sup>bde</sup>	3,595 <sup>abcde</sup>	3,478 <sup>abcde</sup>	52
dp.	0,877	0,898	0,855	0,948	1,115	1,011	
<b>Compra e Venda básica</b>							
Med.	3,306 <sup>acde</sup>	2,438 <sup>abcde</sup>	2,222 <sup>abcde</sup>	3,933 <sup>acde</sup>	2,648 <sup>abcde</sup>	2,105 <sup>abde</sup>	21
dp.	0,792	0,679	1,161	1,055	0,978	0,827	
<b>Significância estatística de diferenças</b>							
Valor F	27,553	67,542	83,255	18,769	28,498	53,576	
Significância	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

⊞ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

Conjuntamente, foram consideradas as características das empresas varejistas nas quais os participantes da pesquisa atuam e as empresas fornecedoras



referenciadas. Tendo em vista que essas últimas são compostas de variáveis categóricas, é possível que para algumas características sejam encontrados casos de *missing value*. Quando encontrado, optou-se pela ação corretiva *listwise*, já que *repleance means* não é adequada para variáveis categóricas (HAIR *et al.*, 2005; FIELD, 2009).

TABELA 4.48 – Perfil descritivo dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais sob a ótica dos Aspectos Comportamentais que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais

	Confiança	Comprometimento	Dependência de Poder	Comportamento Oportunista por parte do Varejo	Comportamento Oportunista por parte do Fornecedor	Nível de Conflito	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>							
Med.	5,765 <sup>abe</sup>	5,881 <sup>abe</sup>	5,244 <sup>ace</sup>	4,375 <sup>ac</sup>	3,791 <sup>e</sup>	3,376 <sup>ac</sup>	32
dp.	0,905	0,704	1,310	1,454	1,584	1,566	
<b>Suprimento Contínuo</b>							
Med.	4,387 <sup>abcd</sup>	4,752 <sup>abcd</sup>	4,342 <sup>be</sup>	4,045 <sup>bc</sup>	4,506 <sup>bc</sup>	4,001 <sup>bcde</sup>	27
dp.	1,182	0,770	1,259	1,157	1,257	1,386	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>							
Med.	5,725 <sup>bc</sup>	5,742 <sup>bc</sup>	3,403 <sup>acd</sup>	2,844 <sup>abc</sup>	2,750 <sup>bcd</sup>	1,979 <sup>bc</sup>	24
dp.	0,844	0,795	1,733	1,244	1,463	1,068	
<b>Parceria Contratual</b>							
Med.	5,440 <sup>bd</sup>	5,597 <sup>bd</sup>	4,491 <sup>cde</sup>	3,615	3,734 <sup>d</sup>	2,916 <sup>bd</sup>	52
dp.	0,841	0,803	1,271	1,211	1,208	1,271	
<b>Compra e Venda básica</b>							
Med.	4,838 <sup>ae</sup>	5,035 <sup>ae</sup>	2,844 <sup>abde</sup>	3,328	3,726 <sup>e</sup>	2,642 <sup>be</sup>	21
dp.	1,141	1,162	1,474	1,081	1,180	1,109	
<b>Significância estatística de diferenças</b>							
Valor F	10,563	9,299	12,203	6,231	5,504	8,676	
Significância	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

▭ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

Em seguida, tendo visto que a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais é constituída pelos blocos de Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais, fez-se uma descrição dos comportamentos e relações das variáveis tidas como Aspectos Comportamentais. Esta descrição foi realizada por considerar o Modelo Teórico desenvolvido que propõe os dois blocos como modeladores da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Em um primeiro momento, o bloco Aspectos Técnicos foi utilizado como variável estatística de agrupamento e, neste momento, o bloco Aspectos Comportamentais é usado para o critério ou validade preditiva dos agrupamentos encontrados. Tal assertiva é

corroborada e sustentada ao observar que as variáveis que compõem o bloco de Aspectos Comportamentais, com base no valor F e sig., são estatisticamente diferentes, indicando que há grupos diferentes entre todos que foram analisados (TABELA 4.48).

#### 4.2.3.3.1.1. Relacionamento Colaborativo

Visto que as trocas colaborativas são caracterizadas pela completa e integral colaboração do fornecedor com o cliente ou um parceiro (DAY, 2000), optou-se por nomear o primeiro grupo de RELACIONAMENTO COLABORATIVO. Este grupo, formado por 32 casos, tem as empresas varejistas nas quais os participantes atuam classificadas em microempresas (31,25%), empresas médias (25%) e grandes (40,63%) empresas, com atuação geográfica em local (31,25%) e regional (59,38%). As empresas varejistas nas quais 30 dos participantes atuam estão localizadas principalmente no Rio Grande do Sul (33,33%), Paraná (20%) e São Paulo (10%). Quanto aos formatos de varejo, por propriedade, considerando 31 participantes, identificaram-se loja independente (35,48%) e rede corporativa (58,06%). Já para os formatos de varejo do tipo alimentar verificou-se que 9 (30%) das 30 empresas varejistas atuam com mais de um formato, 9 (30%) somente com supermercados compactos, 8 (25%) com supermercado convencional, 3 com superloja e 1 com hipermercado.

Os fornecedores referenciados pelos participantes têm sua matriz localizada em São Paulo (40,63%), Rio Grande do Sul (28,13%) e Paraná (21,88%). Deles, 62,5% são empresas de grande porte e 25% de médio porte, com atuação regional (31,25%), nacional (28,13%) e global (34,38%).

Dos 32 participantes do grupo, 93,75% informaram ter outros fornecedores de produtos similares aos que os fornecedores referenciados ofertam. Ainda, 78,13% têm um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra) com os fornecedores referenciados. Quanto à importância dos fornecedores, de 31 participantes, 83,87% apontaram que os referenciados são um de seus principais, também que 45,16% das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores há mais de 20 anos, 19,35% entre 10 a 20

anos e outros 19,35% entre 5 a 10 anos. Dentre os 31 participantes do grupo, 83,87% assumiram estar envolvidos nas negociações/relacionamentos entre as empresas varejistas nas quais atuam e o fornecedor referenciado.

Para Aspectos Técnicos, verificaram-se valores altos de médias para todas as variáveis, denotando relações estreitas, provavelmente caracterizadas por alto nível de Cooperação, Comprometimento e Confiança, ainda podendo inferir baixos níveis de Comportamentos Oportunistas e Conflitos. Nos estudos de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999), também foi identificado um grupo com características similares, todavia, com valores mesos para a Integração Operacional e baixos para as Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador. Também foi identificado, no estudo de Souza (2007), que as discrepâncias entre eles são perceptíveis nas Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador, tidos como baixos pela autora. Os demais valores são similares.

Já para os Aspectos Comportamentais, o grupo apresentou carregamentos altos para as variáveis Confiança, Comprometimento e Dependência de Poder. Estes carregamentos eram esperados ao considerar que para o estreitamento de relacionamentos que visem à colaboração integral entre o fornecedor e a empresa cliente é indispensável a presença da confiança e de comprometimento (DAY, 2000; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; PIGATTO, 2005). A presença destes ficou visível nos próprios carregamentos das variáveis, como também nas características que constituíram os grupos. Já o alto carregamento de Dependência de Poder sugere uma interdependência entre as empresas varejistas e fornecedoras em estudo (MOHR; SPEAKMAN, 1994). Esta pode estar diretamente vinculada aos custos de terminar as relações, endossando a probabilidade de desenvolvimento de colaboração nas relações como uma forma de controlar o fluxo de recursos entre elas (FONTENOT; WILSON, 1997).

Neste contexto, esperava-se encontrar baixos carregamentos para o Comportamento Oportunista por parte do Varejista e por parte do Fornecedor e Níveis de Conflitos, fato que não aconteceu. A presença do Comportamento Oportunista por ambas as partes neste grupo não o descaracteriza, muito pelo contrário, visto que esse tipo de comportamento é facilmente manifestado nos relacionamentos organizacionais (GIBBONS, 1999; CANNON; ACHROL;

GUNDLACH, 2000), podendo-se verificar sua presença nesse grupo e, a partir dela, inferir a necessidade de desenvolver estruturas de governança que protejam as transações/relações enquanto simultaneamente maximizam benefícios entre os participantes do grupo (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000), minimizando os efeitos negativos destes comportamentos e propiciando o desenvolvimento de um relacionamento colaborativo.

Como é possível visualizar a presença de Comportamentos Oportunistas nas relações articuladas entre os participantes deste grupo, é notória também a presença de conflitos, uma vez que o primeiro poderá buscar privilégios em determinadas situações que contrariam os objetivos e interesses do outro (JAP; GANESAN, 2000; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007). Porém, avaliado o contexto em que ocorrem os conflitos os quais em sua maioria provavelmente são resolvidos amigavelmente, pode-se denominá-los de “conflitos funcionais” já que previnem estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, despertando um caminho por meio do qual é possível encontrar soluções e fortalecer o relacionamento (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007).

A caracterização descritiva do grupo já apresentada sustenta o comportamento dos Aspectos Intervenientes do Relacionamento e auxiliam parcialmente na modelagem do grupo. Sendo visível, ao observar que a maioria dos participantes para as empresas varejistas nas quais atuam apontou os fornecedores referenciados como um de seus principais dentre as demais opções de fornecimento similares e que tem um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra). Ainda, demonstrou que estes relacionamentos são duradouros, ao verificar que a maioria das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores há mais de 10 anos. A maioria das empresas varejistas têm atuação geográfica local e regional. Já as características estruturais das empresas varejistas e fornecedoras, por meio de uma inspeção visual, não se demonstram como modeladoras para este grupo, já que são variáveis com distribuição dispersas.

#### 4.2.3.3.1.2. Suprimento Contínuo

O segundo grupo, denominado SUPRIMENTO CONTÍNUO (padrão ou tradicional), assim o foi por apresentar valores de nível médio para todos os Aspectos Técnicos, como também por, ao comparar com os demais grupos, notar que é o segundo com valores maiores para as Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador.

Este grupo é composto por 27 casos. E em 24 destes casos, as empresas varejistas nas quais os participantes atuam são classificadas em microempresa (33,33%), pequena (33,33%), média (20,83%) e grande empresa (12,5%). A maioria delas tem atuação geográfica local. Entre as 23 das empresas que compõem o grupo, 56,52% estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul, 21,74%, respectivamente, em Minas Gerais e São Paulo. Quanto aos formatos de varejo, por propriedade, considerando 24 participantes, são lojas independentes (45,83%) e redes corporativas (41,67%). Já para os formatos de varejo do tipo alimentar verificou-se que entre os 23 participantes, 3 (13,04%) das empresas varejistas têm mais de um formato, 15 (65,22%) somente com supermercados compactos, 5 (21,74%) com supermercados convencionais.

Os fornecedores referenciados pelos participantes deste grupo podem ser classificados, principalmente, em empresas de médio (33,33%) e grande porte (62,96%). Já quanto à atuação geográfica podem ser classificados em regional (33,33%), nacional (29,63%) e global (29,63%). A matriz dos 26 fornecedores referenciados pelos participantes está localizada em São Paulo (34,62%), Rio Grande do Sul (34,62%) e Minas Gerais (26,92%).

Todos os participantes do grupo informaram ter outros fornecedores de produtos similares aos que os fornecedores referenciados ofertam. Porém, 66,67% não têm um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra) com o fornecedor referenciado. Quanto à importância dos fornecedores, de 23 participantes, 82,61% apontaram que o fornecedor referenciado é um de seus principais. Também que 37,5% das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores entre 5 a 10 anos, 29,17% entre 1 a 5 anos e 20,83% entre 10 a 20 anos. Dentre os 25 participantes do grupo, 80%

assumiram estar envolvidos nas negociações/relacionamentos entre as empresas varejistas nas quais atuam e o fornecedor referenciado.

A partir destes resultados, infere-se que estes relacionamentos são desenvolvidos continuamente, referindo-se a relacionamentos tradicionais e padrões. Não almejam abertura e interesse de maior estreitamento, tendo como foco atender necessidades padrões apresentadas pelos varejistas, permanecendo a longevidade da relação contanto que os benefícios ofertados sejam superiores aos da concorrência. Também foi identificado um agrupamento similar nos estudos de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999), distinguível apenas pelo comportamento dos valores maiores neste estudo para as Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador.

Este grupo se manteve apresentando valores de nível médio para todas as variáveis que compõem o bloco Aspectos Comportamentais. Assim, tem-se que os relacionamentos são desenvolvidos continuamente contanto que os objetivos funcionais das empresas varejistas estejam sendo satisfatórios e superiores ao da concorrência.

Por isso, percebem-se valores mesos para Confiança e Comprometimento, sugerindo limitações para o desenvolvimento de ambos. A Confiança está limitada a questões funcionais e operacionais, não se estendendo a questões estratégicas, enquanto o Comprometimento é limitado aos interesses em desenvolver um relacionamento específico, como também dependente do seu desempenho.

Uma Dependência de Poder parcial é visualizada ao considerar a necessidade e expectativa inicial das empresas varejistas em uma continuidade para o suprimento. Diante deste contexto, o Comportamento Oportunista por parte do Varejista e por parte do Fornecedor e Níveis de Conflitos é evidente devido à frágil dependência entre as empresas varejistas e fornecedoras, aos riscos de perda e troca de fornecedor para o suprimento em questão e à prevalência dos interesses individuais de ambas as partes na relação.

A caracterização descritiva do grupo sustenta o comportamento dos Aspectos Intervenientes do relacionamento e auxilia parcialmente na modelagem do grupo, visível, ao observar que a maioria dos participantes para as empresas varejistas nas quais atuam apontou os fornecedores referenciados como um de seus principais

dentre as demais opções de fornecimento similares que têm. Todavia, não têm um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra), corroborando a limitação das empresas varejistas em termos de sua Confiança e Comprometimento. Ainda, demonstrou que estes relacionamentos são duradouros, ao verificar que a maioria das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores entre 5 a 10 anos e uma fatia considerável, de 10 a 20 anos. A maioria das empresas varejistas têm atuação geográfica local. Já as características estruturais das empresas varejistas e fornecedoras, por meio de uma inspeção visual, não se demonstram como modeladoras para este grupo, já que as distribuições são variáveis e dispersas.

#### 4.2.3.3.1.3. Relacionamento Cooperativo

O terceiro grupo, composto por 24 casos, tem as empresas varejistas nas quais os participantes atuam classificadas, principalmente, em pequenas (37,50%) e médias empresas (41,67%), com atuação geográfica local (75%) e regional (25%). Elas estão localizadas nos estados de Minas Gerais (41,67%), Rio Grande do Sul (25%), São Paulo (16,67%) e Paraná (12,5%). Quanto aos formatos de varejo, por propriedade, considerando 23 participantes, são lojas independentes (43,48%), redes corporativas (43,48%) e cooperativas de varejo (13,04%). Já para os formatos de varejo do tipo alimentares, verificou-se que 2 (8,30%) entre todas as empresas varejistas nas quais os participantes atuam adotam mais de um formato, 12 (50%) somente como supermercados compactos, 10 (41,67%) como supermercados convencionais.

Os fornecedores referenciados pelos participantes têm sua matriz localizada em Minas Gerais (33,33%), São Paulo (20,83%), Paraná (20,83%) e Rio Grande do Sul (16,67%). Destes, 79,17% são empresas de grande porte e 12,5% de médio porte, com atuação regional (45,83%), nacional (29,17%) e global (20,83%).

Todos os participantes do grupo informaram ter outros fornecedores de produtos similares aos que os fornecedores referenciados ofertam. Ainda, 75% não têm um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra) com os fornecedores referenciados. Quanto à importância dos fornecedores, de 22

participantes, todos apontaram que os fornecedores referenciados são um de seus principais. Também que 34,78% das empresas varejistas nas quais 23 participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores entre 5 a 10 anos, 30,43% entre 10 a 20 anos e outros 26,09% entre 1 a 5 anos. Dentre os participantes do grupo, 87,5% assumiram estar envolvidos nas negociações/relacionamentos entre as empresas varejistas nas quais atuam e o fornecedor referenciado.

Já quanto aos Aspectos Técnicos, observam-se maiores valores para a Troca de Informações e Acordos Cooperativos, demonstrando o interesse no relacionamento por objetivos mútuos, abertura para o maior envolvimento, possível presença de Confiança e Comprometimento e baixo Comportamento Oportunista na relação. Esses aspectos são perceptíveis por inferir a pouca importância dada aos Acordos Contratuais formais. Entretanto, pelos valores da média, os participantes limitaram sua manifestação, em termos de concordância e discordância sobre a Integração Operacional. Ainda, verificou-se que os valores de Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador foram baixos. Os estudos de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) encontraram um grupo com características semelhantes que divergiram no carregamento de um ou outro valor, mas manteve a essência de sentido do grupo. Após visualizar essa descrição, este grupo foi nomeado de RELACIONAMENTOS COOPERATIVO.

Já o bloco de variáveis Aspectos Comportamentais se comportou conforme esperado. Este grupo apresenta interesse em relacionamentos que pactuam de objetivos mútuos e individuais ao longo do tempo almejando agregar valor e reduzir custos para o relacionamento por meio da combinação e cooperação de esforços (ANDERSON; NARUS, 1990; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).

Deste modo, observam-se altos carregamentos para Confiança e Comprometimento e baixos carregamentos para Comportamento Oportunista por parte do Varejista e por parte do Fornecedor e Níveis de Conflito. O valor baixo-médio para Dependência de Poder sugere uma interdependência entre as empresas varejistas e fornecedoras em estudo (MOHR; SPEAKMAN, 1994), devido à constante tentativa de estreitar as relações. Provavelmente, se tivessem sido identificados maiores carregamentos para Integração Operacional e de Adaptações Específicas por parte do Comprador e do Fornecedor, seria identificado um maior



nível de interdependência. Todavia, essa possibilidade de configuração destes Aspectos Intervenientes tornaria este grupo com maior proximidade do grupo RELACIONAMENTO COLABORATIVO.

Ainda pode-se inferir que para contornar os poucos indícios de Comportamentos Oportunistas presentes nestes relacionamentos, tem-se uma estrutura de governança bem delineada (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000). Também que os poucos Conflitos que emergem, em sua maioria provavelmente, são resolvidos amigavelmente, podendo denominá-los de “conflitos funcionais” (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007).

A caracterização descritiva do grupo já apresentada sustenta o comportamento dos Aspectos Intervenientes do relacionamento e auxiliam parcialmente na modelagem do grupo, visível, ao observar que a maioria dos participantes para as empresas varejistas nas quais atuam apontou os fornecedores referenciados como um de seus principais dentre as demais opções de fornecimento similares que têm. Todavia, a maioria não tem um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra), provavelmente por uma dicotomia de sentido que pode ter acontecido em que os participantes interpretaram a palavra contrato como um contrato formalizado. Ainda, demonstrou que estes relacionamentos são duradouros, ao verificar que a maioria das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores entre 5 a 20 anos. A maioria das empresas varejistas têm atuação geográfica local. Já as características estruturais das empresas varejistas e fornecedoras, por meio de uma inspeção visual, não se demonstram como modeladoras para este grupo, já que as distribuições são variáveis e dispersas.

#### 4.2.3.3.1.4. Parceria Contratual

O quarto grupo é composto por 52 casos. As empresas varejistas nas quais 46 dos participantes atuam são classificadas em microempresas (15,22%), pequenas (17,39%), médias (36,96%) e grandes empresas (30,43%). A atuação geográfica destas empresas apresenta concentrações similares em local e regional e

estão distribuídas principalmente nos estados de Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais.

Quanto aos formatos de varejo, por propriedade, considerando 48 participantes, as empresas varejistas são lojas independentes (25%), redes corporativas (68,75%) e cooperativas de varejo (6,25%). Já para os formatos de varejo do tipo alimentares, verificou-se que 8 (16,67%) das 48 empresas varejistas nas quais os participantes atuam adotam mais de um formato, 15 (31,25%) somente com supermercados compactos, 24 (50%) com supermercados convencionais.

Os fornecedores referenciados pelos participantes podem ser classificados, principalmente, em empresas de grande (75%) e médio porte (15,38%), com atuação geográfica distribuída local (3,85%), regional (17,31%), nacional (40,38%) e global (38,46%). Os fornecedores referenciados por 50 participantes deste grupo têm sua matriz localizada em Minas Gerais (24%), São Paulo (30%), Paraná (20,83%) e Rio Grande do Sul (16%).

Todos os participantes do grupo informaram ter outros fornecedores de produtos similares aos que os fornecedores referenciados ofertam. Ainda, pode-se afirmar que metade das empresas varejistas nas quais os participantes atuam têm um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra) com o fornecedor referenciado. Quanto à importância dos fornecedores, de 51 participantes, 82,35% apontaram que os fornecedores referenciados são um de seus principais. Também que 44,90% das empresas varejistas nas quais 49 participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores há mais de 20 anos, 20,41%, respectivamente, entre 1 a 5 anos e 5 a 10 anos e 12,24% entre 10 a 20 anos. Dentre 51 dos participantes do grupo, 76,47% afirmaram estar envolvidos nas negociações/relacionamentos entre as empresas varejistas nas quais atuam e o fornecedor referenciado.

Quando a Aspectos Técnicos, a presença e a importância dos Acordos Contratuais neste grupo foram bastante perceptíveis, podendo denotar a necessidade de diminuir Comportamentos Oportunistas e proporcionar determinada segurança no desenvolvimento da relação, ou seja, provavelmente o nível de Confiança é baixo. Mesmo assim, observa-se determinada predisposição para Trocas de Informações e Acordos Cooperativos, demonstrando a intenção de parceiras. Ainda, nota-se o baixo valor das médias para as Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador.

Neste contexto, pode-se deduzir que os Acordos Contratuais são adotados como um instrumento regulador da estrutura de governança desenvolvida para os Relacionamentos Interorganizacionais, que podem ser estruturados como Acordos Contratuais formalizados e/ou normas sociais relacionais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007). A adoção destes acordos possibilita aumentar a Confiança e o Comprometimento nas relações como também diminuir os efeitos negativos dos Comportamentos Oportunistas e os Níveis de Conflitos. A partir destes ajustes, as empresas teriam melhores condições de desenvolver parcerias em seus relacionamentos. Provavelmente, estes relacionamentos acontecem em um contexto com presença de dependências e riscos. Assim, o grupo foi denominado PARCERIA CONTRATUAL.

Os estudos de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) encontraram um grupo com a forte presença de Acordos Contratuais, entretanto, o grupo identificado pelos autores se distingue deste ao verificar, principalmente, os baixos valores encontrados para Troca de Informações e Acordos Cooperativos. Sua diferença é notória na própria nomeação do grupo, que denota relacionamentos com foco nas trocas transacionais, neste caso, nomeado de Transações Contratuais. Já Souza (2007) encontrou um grupo com características semelhantes, que divergiu no carregamento de um ou outro valor, mas manteve a essência de sentido do grupo.

Ao analisar os Aspectos Comportamentais, verificaram-se altos valores para a Confiança e Comprometimento e baixos valores para o Comportamento Oportunista por parte do Varejista e por parte do Fornecedor e Níveis de Conflitos. Já a Dependência de Poder se apresenta com um valor médio-alto devido à interdependência desenvolvida entre as partes na tentativa de desenvolver parcerias no relacionamento com o uso de Acordos Contratuais.

A caracterização descritiva do grupo apresentada sustenta o comportamento dos Aspectos Intervenientes do relacionamento e auxilia parcialmente na modelagem do grupo, visível, ao observar que a maioria dos participantes para as empresas varejistas nas quais atuam apontou os fornecedores referenciados como um de seus principais dentre as demais opções de fornecimento similares que têm. Todavia, a metade deles não tem um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra), provavelmente por uma dicotomia de sentido que pode ter acontecido de os participantes interpretaram a palavra contrato como um contrato

formalizado, principalmente ao considerarem que os relacionamentos neste grupo são embasados em contratos formalizados e/ou normas sociais relacionais.

Ainda, demonstrou que estes relacionamentos são duradouros, ao verificar que a metade das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores há mais de 10 anos. As empresas varejistas têm atuação geográfica local e regional. Já as características estruturais das empresas varejistas e fornecedoras, por meio de uma inspeção visual, não se demonstram como modeladoras para este grupo, já que as distribuições são variáveis e dispersas. Única que se apresenta relevante consiste em que a maioria das empresas varejistas fazem parte de rede corporativa.

#### 4.2.3.3.1.5. Compra e Venda Básica

O último grupo, denominado COMPRA E VENDA BÁSICA, foi constituído com 21 casos. As empresas varejistas nas quais 20 dos participantes atuam são classificadas em microempresas (25%), pequenas (50%), médias (20%) e grandes (5%) empresas, com atuação geográfica local (80%) e regional (20%), localizadas principalmente no Rio Grande do Sul (50%), Paraná (25%) e São Paulo (15%). Quanto aos formatos de varejo, por propriedade, são classificadas em loja independentes (50%), redes corporativas (35%) e cooperativas de varejo (15%). Já para os formatos de varejo do tipo alimentares, de 19 empresas varejistas nas quais os participantes atuam, verificou-se que somente 1 (5,26%) atua com mais de um formato, 12 (63,16%) somente como supermercados compactos e 6 (31,58%) como supermercados convencionais.

Os fornecedores referenciados pelos participantes são, principalmente, empresas de grande (52,38%) e médio porte (33,33%), com atuação regional (52,38%), nacional (42,86%) e global (4,76%). A matriz de 20 destes fornecedores está localizada principalmente no Paraná (35%) e Rio Grande do Sul (35%).

Todos os participantes do grupo informaram ter outros fornecedores de produtos similares aos que os fornecedores referenciados ofertam. Ainda, 76,19% não têm um contrato de longo prazo (além de um pedido aberto de compra) com o fornecedor referenciado. Quanto à importância dos fornecedores, de 20

participantes, 75% apontaram que os fornecedores referenciados são um de seus principais. Também que 10% das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores há mais de 20 anos, 30% entre 10 a 20 anos, 35% entre 5 a 10 anos e 20% de 1 a 5 anos. Dentre os 31 participantes do grupo, 90,48% assumiram estar envolvidos nas negociações/relacionamentos entre as empresas varejistas nas quais atuam e o fornecedor referenciado.

Este grupo é caracterizado por baixos valores em todos os Aspectos Técnicos, ou seja, denotam trocas do tipo transacionais. Desta forma, pode-se afirmar que as empresas varejistas procuram com estes relacionamentos negociações de produtos padronizados a preços competitivos que possam sanar as suas necessidades simples e de rotina, provavelmente caracterizadas de baixa importância. Ainda, sugerem alto nível de Comportamento Oportunista e Conflito, como também baixo nível de Comprometimento e Dependência de Poder do varejista. Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999) encontraram um grupo com características semelhantes, das quais os carregamentos estiveram próximos. Já Souza (2007) encontrou um grupo com características semelhantes e outras distintas, as quais divergiram no carregamento de um ou outro valor, mas mantiveram a essência de sentido do grupo.

Um pouco diferente do apresentado inicialmente no momento de nomeação dos grupos, quando analisados os Aspectos Comportamentais, observaram-se carregamentos altos para Confiança e Comprometimento e carregamentos medianos para Comportamento Oportunista por parte do Varejista e por parte do Fornecedor e Níveis de Conflitos.

Estes altos valores encontrados para Confiança e Comprometimento, provavelmente, são oriundos do tempo em que as empresas varejistas vêm fazendo negócios com os fornecedores. Neste grupo, a maioria acontece entre 5 a 20 anos. Esse tempo de envolvimento com as empresas fornecedoras desenvolve um determinado compromisso emocional, propiciando preferência por esses fornecedores e confiança (HUTT; SPEH, 2002).

Já os valores medianos encontrados para Comportamento Oportunista por parte do Varejista e por parte do Fornecedor e Níveis de Conflito não fogem muito do esperado. Como os relacionamentos são desenvolvidos com interesses

transacionais, os interesses individuais das partes podem prevalecer e com isso gerar conflitos que poderão ser resolvidos de forma hostil ou amigavelmente, considerando o tempo dos relacionamentos, mas acredita-se que a maioria dos conflitos seja resolvida amigavelmente (ALIGHIERI; ZANQUETTO-FILHO, 2007). O baixo valor de carregamento para Dependência de Poder era previsível, uma vez que não há um estreitamento no relacionamento, os interesses estão bem definidos e os suprimentos envolvidos são comuns, tendo alternativas de fornecimento disponíveis.

A caracterização descritiva do grupo apresentada sustenta o comportamento dos Aspectos Intervenientes do relacionamento e auxilia parcialmente na modelagem do grupo, visível, ao observar que a maioria dos participantes para as empresas varejistas nas quais atuam apontou os fornecedores referenciados como um de seus principais dentre as demais opções de fornecimento similares que têm. A maioria não tem um contrato de longo prazo, além de um pedido aberto de compra. Ainda demonstrou que estes relacionamentos são duradouros, ao verificar que a maioria das empresas varejistas nas quais os participantes atuam vêm fazendo negócios com os fornecedores entre 5 a 20 anos. As empresas varejistas têm atuação geográfica principalmente local. Das características estruturais das empresas varejistas, tem-se que a maioria são pequena e microempresas, com formatos de varejo por propriedades independentes e cooperativas de varejo. As demais características estruturais das empresas varejistas e fornecedoras, por meio de uma inspeção visual, não se demonstram como modeladoras para este grupo, já que as distribuições são variáveis e dispersas.

Enfim, pode-se afirmar que os resultados encontrados no processo de inspeção sobre a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais são satisfatórios e relevantes para o desenvolvimento teórico dos Relacionamentos Interorganizacionais. Isso ao verificar que as variáveis denominadas Aspectos Intervenientes ao serem organizadas em dois blocos (Técnicos e Comportamentais), em conjunto, incitam no desenvolvimento da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Desta forma, os resultados encontrados estão alinhados com o Modelo Teórico proposto quanto à Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais ao possibilitar a descrição dos tipos de relacionamentos Interorganizacionais encontrados.

#### 4.2.4. Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e os Determinantes Situacionais e de Mercado

Após caracterizar os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, buscou-se compreender o cenário no qual estes acontecem. Oliver (1990) sugere que características externas e internas das organizações podem desenvolver um contexto de incerteza e dependência para o desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais. Desta forma, verificou-se o comportamento dos Determinantes Situacionais e de Mercado para cada um dos 5 tipos, verificando se o contexto de ocorrência dos relacionamentos é significativamente diferente para Dinamismo de Mercado, Disponibilidade de Alternativas, Importância do Suprimento e Complexidade do Suprimento, também possibilitando verificar a incidência de incerteza e dependência no contexto externo e interno das organizações.

TABELA 4.49 – Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e os Determinantes Situacionais e de Mercado

		Incerteza		Dependência		Tamanho dos Grupos (N)
		Dinamismo de Mercado	Complexidade do Suprimento	Disponibilidade de Alternativas	Importância do Suprimento	
<b>Relacionamento Colaborativo</b>						
		Alto	Alto	Alto	Alto	
	Med.	4,813	3,175	4,906	5,536 <sup>abd</sup>	32
	dp.	1,159	1,671	0,937	0,737	
<b>Suprimento Contínuo</b>						
		Médio	Alto	Alto	Baixo	
	Med.	4,524	2,938	4,963	4,822 <sup>ab</sup>	27
	dp.	1,209	0,987	1,020	0,968	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>						
		Baixo	Baixo	Baixo	Médio	
	Med.	4,010	2,451	5,214	5,083	24
	dp.	1,305	0,976	1,015	1,087	
<b>Parceria Contratual</b>						
		Alto	Médio	Médio	Alto	
	Med.	4,621	2,891	5,113	5,297 <sup>cd</sup>	52
	dp.	0,968	1,050	1,014	0,952	
<b>Compra e Venda básica</b>						
		Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	
	Med.	4,226	2,545	5,250	4,540 <sup>acd</sup>	21
	dp.	0,984	0,717	0,716	1,046	
<b>Significância estatística de diferenças</b>						
	Valor F	2,283	1,780	0,652	4,612	
	Significância	0,063	0,136	0,626	0,002	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

- Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.
- ⊞ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.
- Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

Tem-se que se o comportamento dos Determinantes Situacionais e de Mercado for significativamente diferente entre os grupos, ele influencia na taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Caso contrário, representa o contexto no qual os relacionamentos interorganizacionais são desenvolvidos. Para tal, fez-se uso dos procedimentos de Análise de Variância – ANOVA descritos anteriormente (Seção 4.2.3.3).

A partir dos resultados, observou-se que os Determinantes de Mercado, com base no valor F e sig. (0,05), não têm diferença significativa. Esses resultados denotam que os relacionamentos articulados pelos grupos identificados acontecem em um contexto de mercado similar para Dinamismo de Mercado e Disponibilidade de Alternativas. Pode-se atribuir uma pequena diferença para o Dinamismo de Mercado quando tratado com um valor de significância mais parcimonioso (sig. <0,1). Já para os Determinantes Situacionais, verificou-se que somente o fator Importância do Suprimento tem diferença significativa entre os grupos (sig.< 0,05). Assim, o fator Complexidade do Suprimento tem similaridade entre os grupos (TABELA 4.49). Infere-se que o contexto de incerteza verificado a partir do Dinamismo de Mercado e a Complexidade do Suprimento é similar entre os grupos. Já o contexto de dependência apresenta uma variação de incidência para o fator Importância do Suprimento.

Visto que os resultados demonstram somente se há ou não diferença significativa entre os grupos, por meio do teste *Post Hoc*, procurou-se identificar quais grupos são diferentes e com base no centroide dos grupos identificar a incidência de incerteza e dependência correspondente para cada fator de mercado e situacional.

De modo geral, tem-se para os Determinantes de Mercado mediante aos 5 grupos que os Relacionamentos Interorganizacionais acontecem em um contexto dinâmico e competitivo o qual disponibiliza Alternativas de Suprimentos similares para as empresas fornecedoras referenciadas pelos participantes do estudo. Quanto aos Determinantes Situacionais, para o fator Complexidade do Suprimento, também de modo geral, há baixa complexidade ao avaliar as escolhas e desempenho dos fornecedores (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT, SPEH, 2002). Já para o fator Importância do Suprimento, ocorrem variações entre os grupos.



Visto a Importância do Suprimento como a percepção da empresa varejista sobre o significado financeiro e estratégico de um tipo de suprimento em particular (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2001; SOUZA, 2007), notou-se que os relacionamentos com as empresas fornecedoras referenciadas que configuraram o Relacionamento Colaborativo, Relacionamento Cooperativo e Parceria Contratual são assimilados como importantes. Enquanto o grupo Compra e Venda Básica aparece no outro extremo atribuindo menor importância, o grupo Suprimento Contínuo tem uma percepção mediana.

Associando o comportamento dos fatores a contextos de incerteza e dependência, verifica-se, visualmente, a partir dos centróides dos fatores contextos diferentes, que os grupos Relacionamentos Colaborativos e Parceria Contratual podem ser vistos em um contexto com maior nível de incerteza e dependência em relação aos demais grupos. Já o grupo Suprimento Contínuo está presente em um contexto mediano de incertezas e dependências. Os grupos Relacionamento Cooperativo e Compra e Venda Básica estão em um baixo contexto de incerteza e dependência (TABELA 4.49).

Assim, os resultados encontrados descreveram a natureza e o contexto que incitam os relacionamentos interorganizacionais. Neste estudo, somente o fator Importância do Suprimento pode ser visto como um influenciador na taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Todavia, tem-se que os contextos descritos para os grupos estão alinhados às respectivas características que os modelaram. Esses resultados diferem dos encontrados na revisão teórica em que Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007) afirmam e/ou encontraram influência dos Determinantes Situacionais e de Mercado sobre a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Essa discrepância nos resultados pode ser oriunda: 1) da adaptação da escala baseada em revisão teórica e de informações oriundas da FASE 1 deste estudo, da limitação do tamanho da amostra e do contexto de aplicação do estudo diferente.

#### 4.2.5. Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas

Conforme planejado, também se procurou verificar a relação entre os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas. A finalidade consistiu em verificar se os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos são influenciados pelas características dos Relacionamentos Interorganizacionais, ou seja, de como se comportam os Aspectos Intervenientes da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional. Ainda se esses níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas influenciam a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais realizada pelos varejistas.

TABELA 4.50 – Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas

	Baixo Contexto	Alto Contexto	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>			
Med.	2,913	3,633	32
dp.	1,495	2,054	
<b>Suprimento Contínuo</b>			
Med.	3,253	3,729	27
dp.	1,312	1,451	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>			
Med.	2,649	2,577	24
dp.	1,207	1,408	
<b>Parceria Contratual</b>			
Med.	3,401	3,279	52
dp.	1,319	1,600	
<b>Compra e Venda básica</b>			
Med.	3,122	2,835	21
dp.	1,167	1,173	
<b>Significância estatística de diferenças</b>			
Valor F	1,616	2,462	
Significância	0,173	0,048	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

▤ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

Visto que os dados não permitiram uma análise completa da variável Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas por questões de *missing value* para os indicadores e distorção de interpretação de algumas questões por parte dos respondentes, foram adotados somente os indicadores que especificavam

características de contextos específicas dos produtos (giro do produto, rentabilidade, tempo de reposição) para o apontamento do nível de Ocorrências de Ruptura de Produtos. Estes indicadores foram agrupados em duas dimensões, conforme resultados da AFE: Baixo Contexto e Alto Contexto. Deste modo, retirou-se o valor médio dos indicadores que compõe cada dimensão e fez-se uso dos procedimentos de Análise de Variância – ANOVA descritos anteriormente (Seção 4.2.3.3).

Neste momento, os resultados não demonstraram diferença significativa ( $\text{sig} > 0,05$ ) para o Baixo Contexto. Já para o de Alto Contexto foi possível encontrar significância ( $\text{sig} < 0,05$ ), diferença entre os grupos. Todavia, ao analisar as médias e verificar o *valor-p* grupo a grupo não foi possível encontrar diferença significativa entre os grupos, corroborando o baixo valor F encontrado (TABELA 4.50).

TABELA 4.51 – Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas

	Operações de loja da empresa varejista	Modelo de abastecimento/ relacionamento	Operações logísticas dos fornecedores	Cadastros de produtos na empresa varejista	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>					
Med.	4,238	4,100	4,079	4,010 <sup>a</sup>	32
dp.	1,551	1,440	1,730	1,630	
<b>Suprimento Contínuo</b>					
Med.	4,026	3,979	4,074	3,691	27
dp.	1,073	0,935	1,085	1,235	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>					
Med.	3,780	3,643	4,140	3,592	24
dp.	1,181	1,204	1,106	1,423	
<b>Parceria Contratual</b>					
Med.	4,215	3,989	3,944	3,532	52
dp.	1,228	1,239	1,313	1,425	
<b>Compra e Venda básica</b>					
Med.	3,783	3,683	3,418	2,746 <sup>a</sup>	21
dp.	1,236	1,010	0,992	1,306	
<b>Significância estatística de diferenças</b>					
Valor F	0,894	0,758	1,131	2,580	
Significância	0,469	0,554	0,344	0,040	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

▤ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

Diante destes resultados, verificou se havia distinção das causas das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas para os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais encontrados. Para tal, calculou-se o valor médio para cada uma das quatro dimensões oriundas da AFE para as Causas de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas: 1) operações de loja da empresa varejista, 2) modelo de abastecimento/relacionamento entre empresa varejista e fornecedores, 3) operações logísticas dos fornecedores e 4) cadastros de produtos na empresa varejista. Em seguida, fez-se uso dos procedimentos de Análise de Variância – ANOVA descritos anteriormente (Seção 4.2.3.3).

A partir dos resultados, observou-se que as Causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios em estudo são percebidas com similaridade para os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados, visto que o valor F, sig. (0,05), não demonstrou diferença significativa. Somente as causas do tipo Cadastros de Produtos na Empresa Varejista apresentaram diferença significativa (sig < 0,05) (TABELA 4.51).

Deste modo, entende-se que mesmo as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas tendo apresentado níveis similares para os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais tem-se que as causas que as originam do tipo Cadastros de Produtos na Empresa Varejista se comportam diferentemente para os grupos Relacionamento Colaborativo e Compra e Venda Básica. Ao observar os centróides médios de ambos os grupos, nota-se que estes tipos de causas são mais evidentes para o primeiro do que para o segundo.

Tal observação pode estar relacionada principalmente ao porte e formatos de varejo, como também à Troca de Informações e Integração Operacional. Nota-se que o grupo Relacionamento Colaborativo é composto por empresas varejistas em sua maioria de médio e grande porte e redes corporativas, obtendo maior complexidade para o cadastramento dos produtos devido à amplitude do sortimento de produtos. Já o grupo Compra e Venda Básica é composto por empresas varejistas, em sua maioria microempresas e pequenas empresas e lojas independentes, apresentando menor complexidade para o cadastramento de produto. Quanto aos Aspectos Intervenientes Troca de Informações e Integração Operacional, verifica-se uma situação similar em que há maior presença dos dois para o primeiro grupo do que para o segundo.

Mesmo tendo encontrado diferença significativa estatisticamente somente para uma das dimensões das causas das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas, algumas inferências podem ser realizadas. Os resultados encontrados apontam a importância de compreender as causas raízes das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas para que assim o evento possa ser minimizado. Para tal, é necessário reconhecer que as causas são influenciadas pelos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais que estas articulam com os seus fornecedores. Concomitantemente, pode-se inferir que há influência dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais sobre os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas.

#### 4.2.6. Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais

Em sequência, procurou-se descrever a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais para cada um dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados, verificando as similaridades e discrepâncias de avaliação realizada por cada um deles, como também a influência do comportamento dos Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura do Relacionamento Interorganizacional. A Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais foi analisada sob a perspectiva da Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento. Para tal, fez-se uso dos procedimentos de Análise de Variância – ANOVA descritos anteriormente (Seção 4.2.3.5).

TABELA 4.52 – Os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais e Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais

	Satisfação com o Relacionamento	Valor Percebido do Relacionamento	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>			
Med.	5,504 <sup>ab</sup>	5,394 <sup>abc</sup>	32
dp.	0,193	0,148	
<b>Suprimento Contínuo</b>			
Med.	4,600 <sup>abc</sup>	4,568 <sup>ab</sup>	27
dp.	0,146	0,153	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>			
Med.	5,736 <sup>bc</sup>	4,970	24
dp.	0,151	0,140	
<b>Parceria Contratual</b>			
Med.	5,271 <sup>x</sup>	5,133	52
dp.	0,146	0,153	
<b>Compra e Venda básica</b>			
Med.	4,926 <sup>x</sup>	4,599 <sup>ac</sup>	21
dp.	0,193	0,148	
<b>Significância estatística de diferenças</b>			
Valor F	5,788	4,913	
Significância	0,000	0,001	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

⌊ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

A partir dos resultados, foram observados a Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento, com base no valor F e sig.(sig< 0,05), com diferença significativa entre os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados. Tais diferenças apontam que estes realizam a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais de modo diferente para Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento (TABELA 4.52).

Visto que os resultados demonstram somente se há ou não diferença significativa entre os grupos, por meio do teste *Post Hoc* realizado a partir dos indicadores de Satisfação com o Relacionamento e Valor Percebido do Relacionamento, identificaram-se as diferenças entre os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais.

Inicialmente, pode-se inferir que os participantes de todos os grupos estão satisfeitos com as relações que articulam com as empresas fornecedoras referenciadas (TABELA 4.52). Dá-se destaque ao grupo Relacionamento Cooperativo que demonstrou maior nível de satisfação comparado aos demais, podendo afirmar que as expectativas sobre as relações em questão foram superadas. Tais resultados ainda denotam a predisposição em reescolha das empresas varejistas de se relacionarem com as empresas fornecedoras se assim pudessem fazer e a alta aproximação das empresas fornecedoras com o considerado ideal pelos varejistas (TABELA 4.53).

O Grupo Relacionamento Colaborativo tem semelhanças com o anterior na avaliação da Satisfação com o Relacionamento. Apresenta, somente, uma pequena diferença quanto à intensidade de sua satisfação, podendo ser vista como moderada-alta. O grupo Parceria Contratual tem uma intensidade moderada. Mesmo assim, os participantes consideram que suas expectativas foram superadas, as empresas varejistas se predisporiam a reescolher as empresas fornecedoras para se relacionarem, se assim pudessem fazer e que uma aproximação mediana-alta das empresas fornecedoras seria considerado ideal pelos varejistas.

Já os grupos Suprimento Contínuo e Compra e Venda Básica apresentaram um nível de satisfação baixo-médio, apontando que o desempenho da relação está dentro do esperado, superando pouco as expectativas. O grupo Compra e Venda Básica demonstrou uma aproximação média-alta sobre as relações articuladas estarem dentro do que consideram ideal, como também uma predisposição em reescolha das empresas varejistas de se relacionarem com as empresas fornecedoras se assim pudessem fazer. Já o grupo Suprimento Contínuo tem uma menor predisposição em reescolha das empresas varejistas de se relacionarem com as empresas fornecedoras se assim pudessem fazer e uma avaliação mediana sobre as relações articuladas estarem dentro do que consideram ideal.

Diante dos resultados tem-se que a avaliação encontrada para a Satisfação com o Relacionamento apresentou um alinhamento com a presença e intensidade dos Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Assim, os grupos que apresentaram maior Confiança, Comprometimento, Troca de Informações e Acordos de Cooperação demonstraram maior intensidade de Satisfação com o Relacionamento. Já os grupos que têm a

presença de Comportamento Oportunista, Níveis de Conflitos médio-alto e Troca de Informações limitadas apresentaram níveis medianos. Obviamente, a avaliação é realizada sob a ponderação de comportamento e desempenho em conjunto com os aspectos intervenientes (SELNES, 1986; ANDERSON; NARUS, 1990; CANNON, 1992; GEYSKENS, STEENKAMP; KUMAR, 1999; CANNON; PERREAULT, 1999; HUTT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

TABELA 4.53 – Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e a Satisfação com o Relacionamento Interorganizacional

	Sat_rel_7_1_2	Sat_rel_7_1_3	Sat_rel_7_1_4	Sat_rel_7_1_5	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>					
Med.	5,344	5,891 <sup>ab</sup>	5,563 <sup>ab</sup>	5,217	32
dp.	1,658	0,998	1,294	1,362	
<b>Suprimento Contínuo</b>					
Med.	4,471 <sup>a</sup>	4,835 <sup>abc</sup>	4,587 <sup>abc</sup>	4,508	27
dp.	1,294	0,921	1,126	1,152	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>					
Med.	5,839 <sup>a</sup>	5,800 <sup>bc</sup>	5,875 <sup>bc</sup>	5,250	24
dp.	0,958	1,068	0,612	1,189	
<b>Parceria Contratual</b>					
Med.	5,132	5,599	5,324	5,031	52
dp.	1,352	1,107	1,205	1,154	
<b>Compra e Venda básica</b>					
Med.	4,918	5,097	5,172	4,518	21
dp.	1,672	1,472	1,195	1,287	
<b>Significância estatística de diferenças</b>					
Valor F	3,308	5,352	4,659	2,336	
Significância	0,012	0,000	0,001	0,058	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

⌊ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

Por fim, infere-se que essas diferenças de Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais para a Satisfação com o Relacionamento podem ser inerentes ao modo como se comportam e foram agrupados os Aspectos Intervenientes do relacionamento. Desta forma, tem-se que a Estrutura do Relacionamento Interorganizacional influencia a avaliação da Satisfação com o Relacionamento, uma vez que esta envolve aspectos econômicos e não-econômicos do relacionamento



(SANZO et al., 2003), inferindo que aspectos técnicos e comportamentais são considerados neste processo.

TABELA 4.54 - Os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e O Valor Percebido do Relacionamento Interorganizacional

	Vlr_per_7_2_1	Vlr_per_7_2_2	Vlr_per_7_2_3	Vlr_per_7_2_4	Vlr_per_7_2_5	Tamanho dos Grupos (N)
<b>Relacionamento Colaborativo</b>						
Med.	4,969	5,594	5,219 <sup>a</sup>	5,656	5,531 <sup>ab</sup>	32
dp.	1,282	1,103	1,362	0,902	1,077	
<b>Suprimento Contínuo</b>						
Med.	4,585	4,913	4,073 <sup>a</sup>	4,995	4,273 <sup>abcd</sup>	27
dp.	1,268	0,979	1,287	0,799	1,490	
<b>Relacionamento Cooperativo</b>						
Med.	4,125	5,083	4,917	5,263	5,462 <sup>bc</sup>	24
dp.	1,393	0,974	1,316	0,943	0,882	
<b>Parceria Contratual</b>						
Med.	4,704	5,332	4,927	5,496	5,205 <sup>bd</sup>	52
dp.	1,167	1,071	1,190	1,020	1,171	
<b>Compra e Venda básica</b>						
Med.	4,343	4,878	4,214	4,792	4,771	21
dp.	1,309	1,157	1,568	1,384	1,181	
<b>Significância estatística de diferenças</b>						
Valor F	1,835	2,353	4,001	3,444	5,482	
Significânc	0,125	0,057	0,004	0,010	0,000	

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota: <sup>a, b, c, d, e</sup> Quando adotados referem-se a diferenças significativas da variável entre os grupos.

□ Grupo com a média mais alta para a variável estatística de agrupamento em questão.

▤ Grupo com o segundo nível mais elevado para a variável estatística de agrupamento em questão.

○ Grupo com a medida mais baixa para a variável estatística de agrupamento em questão.

A partir daí, explorou-se o Valor Percebido do Relacionamento. Pode-se inferir que todos os grupos visualizam o Valor Percebido do Relacionamento quando o consideram vantajoso e afirmam adquirir bons resultados com os relacionamentos após compararem os custos despendidos (investimentos) com os benefícios adquiridos. Todavia tem-se que o Valor Percebido do Relacionamento é visto com intensidade diferente entre os grupos (TABELA 4.52).

O grupo Relacionamento Colaborativo, Relacionamento Cooperativo e Parceria Contratual identificaram médio-alto Valor Percebido do Relacionamento. De modo geral, os participantes consideram que adquirem bons resultados com os relacionamentos em contrapartida aos investimentos que realizam e identificam

maiores benefícios em relação aos custos despendidos, compensando os esforços em desenvolver o relacionamento (TABELA 4.54).

O grupo Suprimento Contínuo faz uma avaliação próxima, com algumas diferenças. Para este grupo, o desempenho adquirido tem uma avaliação mediana, não estando nem abaixo ou acima do esperado. Também apresenta uma avaliação mediana sobre a compensação dos esforços despendidos para desenvolver e manter o relacionamento. Ambos com tendência para alta (TABELA 4.54).

Já o grupo Compra e Venda Básica é o que mais difere sobre a avaliação do Valor Percebido do Relacionamento. Como visto, de modo geral, os participantes identificam Valor do Relacionamento, porém para este grupo o desempenho adquirido tem uma avaliação mediana, não estando nem abaixo ou acima do esperado. Assim, identificam-se benefícios da relação baixo-médio sobre os custos despendidos. Mesmo assim, apontam uma compensação média-alta sobre os esforços de desenvolver e manter esses relacionamentos (TABELA 4.54).

Deste modo, tem-se que a identificação de Valor Percebido do Relacionamento por todos os grupos se apresentou resultante da presença e intensidade dos Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura do Relacionamento (FORD, 1980; HAKANSSON; TURNBULL, 1982; FORD, 1998; DAY, 2000). Isso ao considerar as duas vertentes em que o Valor Percebido do Relacionamento pode ser analisado: (1) a primeira focaliza a criação de valor através – ou dentro – dos relacionamentos e (2) considera o valor como resultante do relacionamento (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Assim, há os tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais influenciando a intensidade de Valor Percebido do Relacionamento, de tal forma que se tem a possibilidade da configuração de os Aspectos Técnicos oferecerem valor com a oferta de benefícios adicionais sobre as expectativas das empresas varejistas para o relacionamento, como também a configuração dos Aspectos Comportamentais espelhem o aprendizado, a previsibilidade e a estabilidade para ambos no desenvolvimento da relação (FORD, 1980; HAKANSSON; TURNBULL, 1982; RAVALD; GRÖNROOS,1996; GRÖNROOS,1997; FORD, 1998; DAY, 2000; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Estas situações foram observadas no modo diferenciado como os grupos avaliaram o Valor Percebido do Relacionamento.

#### 4.2.7. Discriminação da Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais sob a taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais

Após verificar as relações dos Determinantes Situacionais e de Mercado, das Ocorrências de Ruptura de Produtos e das Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais com os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais encontrados, procurou-se identificar quais Aspectos Intervenientes compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais que discriminam os grupos encontrados. Neste processo, verificou-se se a inclusão de Aspectos Comportamentais à Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais auxilia no desenvolvimento da taxionomia e confirma o papel dos Aspectos Técnicos neste processo.

Desta forma, adotou-se uma Análise Discriminante Multivariada ( $k > 2$ ). Essa é uma técnica estatística que possibilita: 1) verificar quais variáveis diferenciam os grupos e quantas são necessárias para obter a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população; 2) a adoção dessas variáveis identificadas para o desenvolvimento de uma função discriminante que represente de forma parcimoniosa as diferenças entre os grupos; e 3) classificar novos casos/indivíduos nos grupos (HAIR et. al, 2005; CORRAR; PAULO; DIAS-FILHO, 2007).

Segundo Hair et al. (2005, p. 209), “[...] a discriminação é conseguida estabelecendo-se os pesos da variável estatística para cada variável, para maximizar a variância entre grupos relativa à variância dentro dos grupos, e a função discriminante é determinada de uma equação”. A equação pode ser representada da seguinte forma:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Z= variável dependente categórica (grupo), que indica uma pontuação ou escore discriminante;

a = é o intercepto (constante) da função quando todo  $X_i=0$ ;

$b_n$ = é o coeficiente discriminante ou a capacidade que cada variável independente tem em discriminar (o peso de cada uma na função); e

$X_n$ = os valores das variáveis independentes.

Para que se possa fazer uso dessa técnica, primeiramente devem-se observar a normalidade multivariada das variáveis independentes; a homogeneidade das matrizes de variância e covariância; e ausência de multicolinearidade e linearidade (HAIR et al., 2005, p. 220-221). Vista a finalidade de aplicação desta técnica, preocupou-se em observar, principalmente, a multicolinearidade e linearidade e a homogeneidade das matrizes de variância e covariância. Adotou-se o teste de Correlação de Pearson para verificar a multicolinearidade e linearidade. Os resultados foram satisfatórios, não apresentando altas correlações. A homogeneidade das matrizes de variância e covariância foi verificada pelo teste ANOVA One-Way, também foram obtidos resultados satisfatórios.

Segundo Hair et al. (2005) e Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), não há um teste específico para verificar a normalidade multivariada das variáveis, aceitando-se a distribuição normal de cada uma das variáveis. Como visto anteriormente, as variáveis em estudo apresentaram normalidade ou normalidade parcialmente satisfatória, vistos os valores e leitura gráfica aceitáveis.

A partir daí, os Tipos dos Relacionamentos Interorganizacionais foram elencados como variáveis categóricas enquanto as variáveis independentes foram compostas pelos Aspectos Técnicos e Comportamentais que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e configuram a taxionomia dos relacionamentos.

O método utilizado foi o *stepwise* por fazer “as inserções das variáveis na função a partir do grau de discriminação que cada uma tenha” (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007, p. 250). Em conjunto, adotou-se o Wilks’Lambda, escolhido por se apresentar mais adequado, visto que as correlações das variáveis não apresentam altos valores e os grupos são de tamanhos diferentes. O critério usado para o valor de F para entrada foi 1.15 e saída 1,0 (GEORGE; MALLERY, 2007).

Iniciadas as análises, o primeiro passo foi uma análise preliminar das variáveis independentes, verificando se há diferenças entre as médias. Para tal, verificaram-se o valor de significância ( $p < 0,05$ ) para cada variável e o valor de Wilks’Lambda. Quanto menor o valor de Wilks’Lambda, maior o poder discriminatório

da variável independente (HAIR et al., 2005; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

TABELA 4.55 - Teste de Igualdade das Médias entre os Grupos

	Variáveis	Wilks' Lambda	F	Sig.
Aspectos Comportamentais	Dependência de Poder	0,756	12,203	0,000
	Confiança	0,781	10,563	0,000
	Comprometimento	0,802	9,299	0,000
	Nível de Conflito	0,813	8,676	0,000
	Comportamento Oportunista do Varejista	0,858	6,231	0,000
	Comportamento Oportunista do Fornecedor	0,955	1,780	0,136
Aspectos Técnicos	Acordos Contratuais	0,312	83,255	0,000
	Integração Operacional	0,359	67,542	0,000
	Adaptações Específicas por parte dos Fornecedores	0,413	53,576	0,000
	Adaptações Específicas por parte dos Varejistas	0,570	28,498	0,000
	Troca de Informações	0,578	27,553	0,000
	Acordos de Cooperação	0,668	18,769	0,000

FONTE: Ribeiro (2010).

Nota-se que somente a variável Comportamento Oportunista do Fornecedor não apresentou diferença significativa ( $p < 0,05$ ), confirmada pelos valores de Wilk'Lambda e F. Desta forma, neste primeiro momento, as demais variáveis têm poder discriminatório sobre os grupos, ou seja, explicam as diferenças entre os grupos (TABELA 4.55).

Tais resultados indicam que os grupos não são diferentes apenas pelas variáveis Aspectos Técnicos, mas também pelas variáveis Aspectos Comportamentais. Todavia, observa-se que as variáveis Aspectos Técnicos, as formadoras dos grupos (variáveis de agrupamento), têm carregamentos baixos para o Wilks'Lambda, enquanto as variáveis Aspectos Comportamentais têm carregamentos mais altos, demonstrando o maior poder de discriminação entre os grupos, ou seja, fez-se uma escolha adequada das variáveis de agrupamento. Ainda, pode-se inferir que as variáveis Acordos Contratuais, Integração Operacional e Adaptações Específicas por parte dos Fornecedores têm maior poder de discriminação, ou seja, os grupos são mais bem discriminados por essas variáveis (TABELA 4.55).

O segundo teste aplicado foi o M de Box para verificar a igualdade das matrizes de variância e covariância (HAIR et al., 2005). Se o valor encontrado for maior que o valor de significância ( $\text{sig.} < 0,05$ ), a igualdade das matrizes encontra sustentação, se for menor, há uma violação. Os resultados deste teste demonstram

haver diferença significativa ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Essa violação pode ser oriunda do tamanho da amostra, dos diferentes tamanhos dos grupos e ainda da ausência de normalidade multivariada. Todavia, tem-se que esta violação estatística não inviabilizou as demais análises (TABELA 4.56).

TABELA 4.56 - Resultado do teste M de Box

Box's M		246,008
F	Approx.	1,487
	df1	144
	df2	25146,598
	Sig.	0,000

FONTE: Ribeiro (2010).

Em seguida, verificou-se o autovalor ou Eigenvalue, uma medida relativa de quão diferente os grupos são na função discriminante. Foram identificadas 4 funções. Foi escolhida a primeira função por apresentar uma variância explicada em termos de diferenças entre os grupos de 79,2% e também ao verificar a correlação canônica, que demonstra o nível de associação entre os escores discriminantes e os grupos. Para adoção do seu resultado como percentual da variável dependente explicada pela função, deve-se elevar o resultado ao quadrado (HAIR *et al.*, 2005; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). No caso, tem-se  $R^2_c = (0,924)^2 = 0,8542$ , ou seja, a função explica 85,42% da discriminação entre os grupos. Deste modo, a primeira função tem maior poder de discriminação (TABELA 4.57).

TABELA 4.57 - Eigenvalue

Função	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation	$R^2_c$
1	5,860	79,151%	79,151%	0,924	85,42%
2	1,178	15,912%	95,063%	0,735	54,09%
3	0,348	4,707%	99,770%	0,508	25,84%
4	0,017	0,230%	100,000%	0,130	1,68%

FONTE: Ribeiro (2010).

O próximo teste adotado foi o Lambda de Wilks, que testa a significância das funções discriminantes e é calculado a partir do determinante da matriz da soma dos quadrados e produtos cruzados dentro dos grupos e do determinante da matriz da soma dos quadrados e produtos cruzados total. O objetivo do teste é verificar se as médias são significativamente diferentes para melhor discriminar os grupos (HAIR *et al.*, 2005; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). Tem-se que a função discriminante é altamente significativa ( $p\text{-value} = 0,000$ ).

TABELA 4.58 – Matriz Estrutural

Variáveis		Função			
		1	2	3	4
Aspectos Comportamentais	Comportamento Oportunista do Fornecedor <sup>a</sup>	0,077	-0,098	-0,038	0,178
	Confiança <sup>a</sup>	0,101	0,367	0,075	0,322
	Nível de Conflito <sup>a</sup>	0,112	-0,252	0,024	0,036
	Comprometimento	0,131	0,342	0,052	0,679
	Comportamento Oportunista do Varejista <sup>a</sup>	0,133	-0,219	0,048	0,065
	Dependencia de Poder <sup>a</sup>	0,191	0,033	0,094	0,074
Aspectos Técnicos	Acordos de Cooperação	0,182	0,499	0,118	0,533
	Troca de Informações	0,269	0,494	0,214	-0,280
	Adaptações Específicas por parte do Varejista	0,291	-0,431	0,333	0,375
	Adaptações Específicas por parte do Fornecedor	0,393	-0,660	0,064	0,229
	Integração Operacional	0,526	0,208	0,580	-0,289
	Acordos Contratuais	0,587	0,097	-0,714	0,070

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: <sup>a</sup> Não foram consideradas.

Desta forma, a Tabela 4.58 apresenta os coeficientes estruturais, agrupados de acordo com a correlação dentro dos grupos, entre as variáveis apontadas como discriminantes e a função. As variáveis estão ordenadas pelo grau absoluto de correlação dentro da função. Observa-se que as variáveis Confiança, Comportamento Oportunista do Varejista, Nível de Conflito e Dependência de Poder não foram incluídas na função discriminante, ou seja, não discriminam os grupos.

TABELA 4.59 – Coeficientes Canônicos da Função Discriminante

Variáveis	Função			
	1	2	3	4
Comprometimento	<b>-0,211</b>	0,167	0,084	0,808
Comportamento Oportunista do Fornecedor	<b>-0,092</b>	-0,186	-0,184	0,121
Acordos de Cooperação	<b>0,251</b>	0,525	0,148	0,417
Adaptações Específicas por parte do Varejista	<b>0,266</b>	-0,149	0,335	0,334
Troca de Informações	<b>0,279</b>	0,440	-0,103	-0,415
Adaptações Específicas por parte do Fornecedor	<b>0,406</b>	-0,651	-0,036	0,009
Integração Operacional	<b>0,690</b>	0,036	0,837	-0,339
Acordos de Cooperação	<b>0,733</b>	0,125	-0,743	-0,059
Constante	<b>-9,773</b>	-2,745	-1,562	-4,367

FONTE: Ribeiro (2010).

Já a Tabela 4.59 apresenta as variáveis selecionadas para compor a função com os seus respectivos coeficientes canônicos não padronizados. Nota-se a presença de duas das variáveis de Aspectos Comportamentais na função discriminante. Esta presença sugere reflexões sobre a inserção das duas variáveis na Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais como responsáveis por

configurar em conjunto com as demais variáveis que compõem os Aspectos Técnicos a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais.

O mapa de como a taxionomia dos relacionamentos é disposta a partir da função discriminante pode ser visto na Figura 4.5. Conforme os resultados apresentados na tabela acima, a função é descrita da seguinte forma:

$$Z = -9,773 + (-0,211)X_1 + (-0,092)X_2 + 0,251X_3 + 0,266X_4 + 0,279 X_5 + 0,406X_6 + 0,690X_7 + 0,733X_8.$$

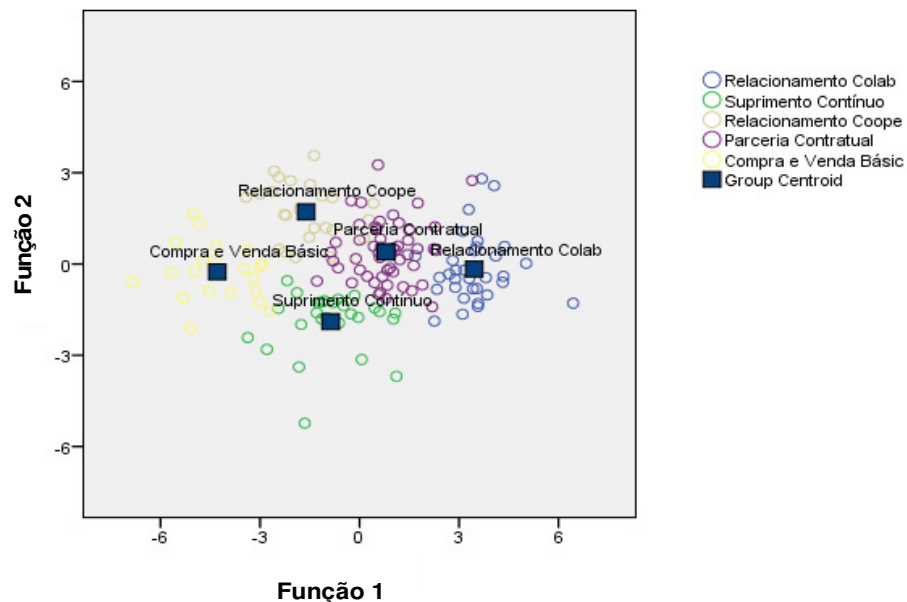


FIGURA 4.5 – Mapa com Função Discriminante.

FONTE: Ribeiro (2010).

Por fim, tem-se a validação dos resultados obtidos na análise discriminante. Neste processo, utilizou-se a validação interna que consiste em verificar a eficácia da classificação das observações originais e a validação cruzada. O resultado é que 96,8%% das observações foram bem classificadas na organização original e 91,7% na validação cruzada. Desta forma, tem-se a validação da classificação realizada para a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais desenvolvida.

De modo geral, a partir destas análises foi possível especificar as variáveis que configuram e discriminam os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, definir a função discriminante e verificar a validação de classificação da taxionomia do estudo.



Os resultados encontrados contribuem para o desenvolvimento da literatura. Estudos anteriores apontam somente os Aspectos Técnicos que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, também denominados de Conectores-Chave, como as variáveis formadoras e discriminatórias para o desenvolvimento da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007). Neste estudo, foi possível confirmar e sustentar os achados de estudos anteriores, demonstrando as variáveis Troca de Informações, Acordos Contratuais e Adaptações Específicas por parte do Fornecedor com maior poder de discriminação.

Adicionalmente, os resultados revelam que os Aspectos Técnicos não são as únicas variáveis que contribuem com o desenvolvimento da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Alinhado ao Modelo Teórico proposto, foi possível verificar a contribuição das variáveis Comprometimento e Comportamento Oportunista do Fornecedor oriundas dos Aspectos Comportamentais que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Tais resultados inferem a presença e importância de Aspectos Comportamentais na Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, sugerindo a inclusão das duas variáveis nos modelos teóricos de novos estudos que visem a identificar a taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais. Também incentivam novos estudos a identificação e a verificação de outros Aspectos Intervenientes do tipo Comportamental que poderiam ser incluídas ou mesmo uma reavaliação dos já verificados.

## 5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo abarca uma discussão dos resultados auferidos no desenvolvimento do estudo. Estes foram apresentados discriminando as fases do estudo: FASE 1 – Qualitativa-Exploratória e FASE 2- Quantitativa-descritiva.

### 5.1. FASE 1 - Qualitativa-Exploratória

Primeiramente, observou-se que as condições de mercado interferem no negócio das empresas e na articulação de suas relações, salientando intensidades variadas de dependência e riscos provenientes dos Determinantes Situacionais e de Mercado que representam o contexto em que os Relacionamentos Organizacionais incitam. Os entrevistados evidenciaram a dificuldade de generalizar uma caracterização sobre os relacionamentos que articulam com os seus fornecedores, apontando a existência de tipos de relacionamentos diferenciados.

Visualizou-se nos relatos dos entrevistados como o tempo do relacionamento pode influenciar na caracterização e significância dos Relacionamentos Interorganizacionais articulados entre fornecedores e varejistas. Assim, pode-se concluir que a modelagem da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais oscila mediante a longevidade da relação, a especificidade e complexidade de cada relação, como também da combinação dos aspectos técnicos/operacionais e comportamentais. Foi notável a presença de todos os aspectos intervenientes indicados no Modelo Teórico para compor a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais – Aspectos Técnicos e Comportamentais e também como as suas variações caracterizam e configuram os relacionamentos de forma diferenciada.

Ao questionar os entrevistados sobre como avaliam as relações que articulam entre eles, verificou-se que todos avaliaram as suas relações como adequadas ao mercado, considerando o nível de Satisfação e Valor Percebido que obtêm, entretanto, sugeriram algumas melhorias. As falhas visualizadas nas relações são vistas pelos entrevistados como norteadoras para os conflitos que ocorrem na

relação, uma vez que correspondem a expectativas que não foram supridas por uma das partes ou mesmo a elementos que demonstrem maior valor percebido por parte dos compradores varejistas e que, diretamente, afetariam seu nível de satisfação no relacionamento articulado com as empresas fornecedoras.

Tanto para o varejo como para a empresa fornecedora, a Ruptura de Produtos nas Gôndolas foi vista como um problema grave, capaz de provocar inúmeras consequências. As categorias e seções de produtos que têm maior ocorrência do evento, de acordo com os entrevistados, são a mercearia, lácteos e refrigerados/gelados. Os produtos de menor giro foram apontados com maior incidência. Ainda, quanto ao nível de incidência foi apontado como relevante observar a lucratividade e o *lead time* de reposição dos produtos. Inúmeras causas foram visualizadas para instigar o evento, oriundas de fornecedores, varejos e do ambiente. As consequências do evento mais visualizadas foram: a perda de vendas/lucratividade, perda da imagem da marca, a insatisfação do cliente e a perda do cliente. Somente dois entrevistados realizam uma medição das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos. Os demais se utilizam de poucas ferramentas específicas para tentar monitorar e minimizar o evento. Algumas ações e ferramentas usuais são utilizadas como recurso.

## 5.2. FASE 2 – Quantitativo-Descritiva

Dentre os resultados auferidos nesta fase torna-se relevante apresentar os relacionados à inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas das variáveis em estudo, para posteriormente compreender os demais resultados encontrados. A partir desta inspeção, foi possível fazer a purificação da base de dados e obter algumas inferências sobre os grupos de variáveis que compõem o Modelo Teórico proposto.

A respeito da purificação da base de dados, de modo geral, foram encontrados alguns casos de *missing value* para as variáveis em estudo. A ação corretiva adotada para o desenvolvimento das análises neste momento foi o uso do processo *listwise*, o qual faz a exclusão dos casos faltantes quando a variável em

questão está sob análise. A adoção desta ação não implicou sua continuidade no desenvolvimento das demais análises nas seções subsequentes que dependeram da sua contribuição para os objetivos propostos e dos procedimentos estatísticos adotados.

Visualizou-se que os resultados que apontam normalidade, linearidade e homoscedasticidade não foram completamente satisfatórios. Essa situação, para determinados estudos, sugere o uso de estatística não-paramétrica nas demais análises. Todavia, estes resultados eram esperados, vista a finalidade central deste estudo que consiste em desenvolver uma taxionomia dos relacionamentos interorganizacionais, como também verificar suas relações com os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos e a Avaliação dos Relacionamentos interorganizacionais. Segundo Hair *et al.*, (2005, p. 397), “as exigências de normalidade, linearidade e homoscedasticidade têm pouco peso na análise de agrupamentos [desenvolvimento de tipologias]”. Assim, manteve-se o uso de estatísticas univariadas e multivariadas paramétricas nas demais análises, como também não foram eliminadas variáveis e casos por esses motivos.

Também, por meio dos procedimentos estatísticos para os testes de Correlação de Pearson e AFE, foi possível verificar a retirada de algumas variáveis e indicadores das demais análises, como também identificar as dimensões que explicam determinadas variáveis (TABELA 5.1).

Já quanto às inferências sobre os grupos de variáveis, verificou-se que os Determinantes Situacionais e de Mercado apresentaram um alto coeficiente de variância, sugerindo estruturas de mercado diferentes vivenciadas pelos respondentes. Estas estruturas se estendem à oscilação de dependência e riscos que são vivenciados pelas empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas, ou seja, há presença de estruturas de fornecimento diferentes para os casos analisados.

A possibilidade de encontrar essas diferentes estruturas de Relacionamento Interorganizacional ficou visível ao analisar as variáveis tidas como Aspectos Intervenientes dos Relacionamentos Interorganizacionais, que organizadas, constituem os blocos Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais. Os resultados das análises demonstraram variações e dispersões como também

proximidade e similaridade entre algumas variáveis, sustentando e corroborando o desenvolvimento do objetivo central deste estudo.

TABELA 5.1 – Resultados da Inspeção das Estatísticas Descritivas Univariadas e Multivariadas

Variáveis	No de indicadores	Dimensionalidade	Indicadores excluídos
<b>Determinantes Situacionais e de Mercados</b>			
Dinamismo de Mercado	4	Unidimensional	Din_Merc4 1 1.
Disponibilidade de Alternativas	4	Unidimensional	Disp_Alt4 2 2.
Importância do Fornecedor	3	Unidimensional	-
Complexidade do Fornecimento	3	Unidimensional	-
<b>Estrutura do Relacionamento Interorganizacional</b>			
Troca de Informações	5	Unidimensional	-
Integração Operacional	5	Unidimensional	-
Acordos Contratuais	4	Unidimensional	Ac_Cont6 3 4.
Acordos de Cooperação	6	Unidimensional	Ac_Coop6 4 3.
Adaptações Específicas por parte do varejista	7	Unidimensional	-
Adaptações Específicas por parte do fornecedor	7	Unidimensional	-
Confiança	5	Unidimensional	-
Comprometimento	6	Unidimensional	Comp6 6 6.
Nível de Conflito	3	Unidimensional	Niv_Conf6 9 3.
Dependência de Poder	4	Unidimensional	Dep_pod6 7 4
Comportamento Oportunista	8	Multidimensional (2)	-
<b>Risco para o Relacionamento Interorganizacional</b>			
Nível de ruptura de produtos nas gôndolas do varejo	1	Limitações para as análises.	
Nível de ruptura por departamento e categorias ofertadas pelo fornecedor citado	Variável*	Limitações para as análises.	
Nível de ruptura de dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelo fornecedor citado	2	Limitações para as análises.	
Nível de ruptura em contextos específicos	6	Multidimensional (2).	-
Causas de ruptura de produtos nas gôndolas	23	Multidimensional (4).	-
<b>Resultados do Relacionamento Interorganizacional</b>			
Satisfação	5	Unidimensional	Sat_rel7 1 1 invertido.
Valor Percebido	6	Unidimensional	Vlr_perc7 2 6 invertido.

FONTE: Ribeiro (2010).

Já quanto ao que se refere aos Riscos para o Relacionamento Interorganizacional, com as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas em foco, não foi possível verificar os níveis de Ruptura de Produtos nas Gôndolas das empresas varejistas nas quais os respondentes atuam. Também não foi possível verificá-los para os departamentos e categorias aos quais os fornecedores citados atendem e para os dois principais itens (produtos específicos/SKU) ofertados pelos fornecedores citados. Os motivos consistem no alto número de *missing values* e problemas de interpretação das questões pelos respondentes. Deste modo, não se deu continuidade às análises destes indicadores.

Todavia, o bloco da variável Riscos para o Relacionamento Interorganizacional não foi descartado. Foi possível analisar os dados quanto ao

nível de ruptura em contextos específicos relacionados ao giro do produto, à rentabilidade e ao *lead time* de reposição e às causas das Rupturas de Produtos nas Gôndolas. Para o primeiro, foi possível sua explicação em duas dimensões: Contextos de Alto Risco obtêm maior nível de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas e Contextos de Baixo Risco apresentam relação inversa. Estes resultados, além de corroborarem a compreensão dos contextos específicos nos quais acontece o evento de Ruptura de Produtos nas Gôndolas, no decorrer do estudo, possibilitaram verificar o comportamento e relação dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais encontrados a partir da taxionomia desenvolvida.

Já a análise das causas de Ruptura de Produtos nas Gôndolas proporcionou uma melhor compreensão, demonstrando a complexidade da sua natureza e origem. Foram encontradas, a partir dos 23 indicadores, 4 dimensões que as explicam. Estas dimensões foram nomeadas em: Operações de loja, Modelo de Abastecimento e Relacionamento, Operações Logísticas dos Fornecedores e Cadastro de Produtos. Também foi possível verificar oscilações e variações nas respostas quanto à intensidade de concordância das causas de ruptura, pontuando 6 como as principais: 1) os repositores e promotores não reabastecerem os pontos de venda, mesmo tendo disponibilidade dos produtos no estoque; 2) os atrasos nas entregas por parte dos fornecedores; 3) o fornecedor não entregar os pedidos originais do cliente varejista por completo; 4) o cliente varejista puxar a frente de outro produto sob o espaço do produto faltante; 5) as divergências entre o estoque físico e contábil – estoque virtual; e 6) os sistemas de reposição subestimarem a demanda ou terem um estoque mínimo menor que o recomendado.

Para o bloco das variáveis Avaliação do Relacionamento Interorganizacional também foi possível verificar oscilações e variações que trazem resultados diferentes nas avaliações sobre a Satisfação dos Compradores com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento.

Posteriormente, na proposta de identificar e desenvolver uma taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais entre as empresas varejistas nas quais os respondentes atuam e as empresas fornecedoras referenciadas a partir da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, identificaram-se, a partir dos Aspectos Técnicos, inicialmente 2 possibilidades de taxionomia: 5 grupos e 6 grupos. Após um

processo de seleção das duas possibilidades de taxionomia, teve-se preferência para a de 5 grupos. Os grupos que compõem a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais foram então nomeados de Relacionamento Colaborativo, Suprimento Contínuo, Relacionamento Cooperativo, Parceria Contratual, Compra e Venda Básica. Estes grupos apresentam algumas características congruentes como também semelhanças. A descrição dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais contemplou o comportamento dos Aspectos Técnicos e dos Aspectos Comportamentais, ou seja, dos Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais (QUADRO 5.1) como também as características estruturais das empresas varejistas.

<b>Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais</b>	<b>Relacionamento Colaborativo</b>	<b>Suprimento Contínuo</b>	<b>Relacionamento Cooperativo</b>	<b>Parceria Contratual</b>	<b>Compra e Venda básica</b>	
<b>Aspectos Técnicos</b>	Acordos Contratuais	Alto	Baixo-Médio	Baixo	Baixo	
	Integração Operacional	Alto	Baixo-Médio	Neutro	Baixo	
	Adaptações Específicas por parte dos Fornecedores	Alto	Baixo-Médio	Baixo	Baixo-Médio	
	Adaptações Específicas por parte dos Varejistas	Médio-Alto	Médio	Baixo-Médio	Baixo-Médio	
	Troca de Informações	Alto	Baixo-Médio	Alto	Médio-Alto	Baixo
	Acordos de Cooperação	Alto	Baixo-Médio	Médio-Alto	Médio-Alto	Baixo-Médio
<b>Aspectos Comportamentais</b>	Dependência de Poder	Médio-Alto	Médio	Baixo	Médio	
	Confiança	Alto	Baixo-Médio	Alto	Alto	
	Comprometimento	Alto	Neutro	Alto	Alto	
	Nível de Conflito	Médio	Médio	Baixo	Baixo	
	Comportamento Oportunista do Varejista	Médio	Baixo-Médio	Baixo	Baixo-Médio	
	Comportamento Oportunista do Fornecedor	Baixo-Médio	Médio	Baixo	Baixo	

QUADRO 5.1 – Descrição dos Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais

FONTE: Ribeiro (2010).

Notou-se que os grupos encontrados têm uma correspondência perceptível com a literatura esplanada neste estudo (CANNON, 1992; CANNON; PERREAU, 1999; SOUZA, 2007), principalmente ao considerar que a nomeação dos grupos partiu dos resultados estatísticos encontrados e do alinhamento teórico e prático. Para alguns dos grupos, essa correspondência é mais nítida, para outros nem tanto. Os grupos Relacionamento Colaborativo, Relacionamento Cooperativo e Compra e Venda Básica foram identificados nos estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007). Já o grupo Suprimento Contínuo foi identificado nos estudos de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999), enquanto o grupo Parceria Contratual foi identificado somente no estudo de Souza (2007). Obviamente, esta identificação consiste em afirmar que os grupos apresentaram

determinadas características similares aos estudos apontados. Também foram identificadas algumas discrepâncias.

Ainda, foi possível, a partir do comportamento dos Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais classificar os grupos encontrados no espectro de relacionamento proposto por Day (2000).

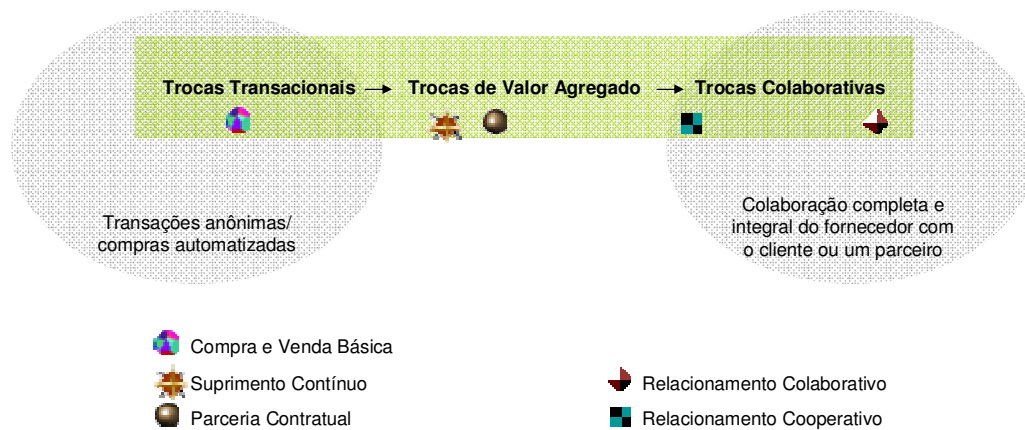


FIGURA 5.1 – O espectro de relacionamento

FONTE: Ribeiro (2010).

NOTA: \*Adaptado de Hutt e Speh (2001, p. 98).

Em seguida, verificou-se o comportamento dos Determinantes Situacionais e de Mercado para cada um dos 5 grupos, observando se o contexto de ocorrência dos relacionamentos são significativamente diferentes entre os grupos para Dinamismo de Mercado, Disponibilidade de Alternativas, Importância do Suprimento e Complexidade do Suprimento. Os Determinantes Situacionais e de Mercado foram visualizados como um ambiente ou contexto no qual são articulados os Relacionamentos Interorganizacionais, e somente a variável Importância do Suprimento pôde ser vista como influenciadora na modelagem da taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais. Todavia, tem-se que os contextos descritos para os grupos estão alinhados às respectivas características que os modelaram.

Esses resultados diferem dos encontrados na revisão teórica em que Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007) afirmam haver influência dos Determinantes Situacionais e de Mercado. Essa discrepância nos resultados pode ser oriunda: 1) da adaptação da escala baseada em revisão teórica e informações oriundas da FASE 1 deste estudo, da limitação do tamanho da amostra e do contexto de aplicação do estudo diferente.



Também se verificou a relação entre os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais com os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas, porém não foi notável uma influência. Estes resultados podem ser justificados pelas ocorrências de *missing value* que descartaram os principais indicadores para essa mensuração como a limitação da amostra considerando a formação de 5 grupos e a limitação dos indicadores, ou seja, eles não são ideais para esse tipo de mensuração. Ainda tem-se que os Relacionamentos Interorganizacionais descritos no estudo são articulados com fornecedores considerados como um dos principais para as empresas varejistas, denotando a importância dos fornecedores. Também, pode-se considerar a longevidade nas relações citadas. Caso a amostra incluísse relacionamentos com fornecedores de níveis de importância e longevidade diferenciados, possivelmente teriam sido obtidos resultados diferentes.

Diante destes resultados, verificou-se se havia distinção das causas das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas para os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais encontrados. Mesmo as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas tendo apresentado níveis similares para os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, tem-se que as causas que as originam do tipo Cadastros de Produtos na Empresa Varejista se comportam diferentemente para os grupos Relacionamento Colaborativo e Compra e Venda Básica. Ao observar os centroides médios de ambos os grupos, nota-se que estes tipos de causas são mais evidentes para o primeiro do que para o segundo.

Mesmo tendo encontrado diferença significativa estatisticamente somente para uma das dimensões das causas das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas, algumas inferências podem ser realizadas. Os resultados encontrados apontam a importância de compreender as causas raízes das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas para que assim o evento possa ser minimizado. Para tal, é necessário reconhecer que as causas são influenciadas pelos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais que elas articulam com os seus fornecedores. Concomitantemente, mesmo não tendo sido identificado nos casos deste estudo, pode-se inferir que há influência dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais sobre os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas.

Sequencialmente, foi possível notar a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais influenciando a Avaliação do Relacionamento Interorganizacional tanto para Satisfação com o Relacionamento quanto para o Valor Percebido do Relacionamento. Assim, os grupos que apresentaram maior Confiança, Comprometimento, Troca de Informações e Acordos de Cooperação demonstraram maior nível de Satisfação. Já os grupos que têm a presença de Comportamento Oportunista por parte do Fornecedor e do Varejista, Níveis de Conflitos médio-alto, Troca de Informações limitadas apresentaram níveis de Satisfação mediano. Obviamente, a avaliação é realizada sob a ponderação de comportamento e desempenho conjunto dos Aspectos Intervenientes (SELNES, 1986; ANDERSON; NARUS, 1990; CANNON, 1992; GEYSKENS, STEENKAMP; KUMAR, 1999; CANNON; PERREAULT, 1999; HUTT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).

De forma similar, visualizou-se a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais influenciando a intensidade de Valor Percebido do Relacionamento, de tal forma que há a possibilidade de a configuração dos Aspectos Técnicos oferecer valor com a oferta de benefícios adicionais sobre as expectativas da empresa varejista para o relacionamento, como também a configuração dos Aspectos Comportamentais espelhar o aprendizado, a previsibilidade e a estabilidade para ambos no desenvolvimento da relação (FORD, 1980; HAKANSSON; TURNBULL, 1982; RAVALD; GRÖNROOS,1996; GRÖNROOS,1997; FORD, 1998; DAY, 2000; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Estas situações foram observadas no modo diferenciado como os grupos avaliaram o Valor Percebido do Relacionamento.

Por fim, pode-se verificar que as variáveis que discriminam os grupos para a formação de uma taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais envolvem Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador, Comprometimento e Comportamento Oportunista do Fornecedor. Estas variáveis são oriundas da Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais. Tais resultados inferem a presença e importância de Aspectos Comportamentais na Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, sugerindo a inclusão das duas variáveis nos modelos teóricos de novos estudos que visem a identificar a taxionomia de Relacionamentos Interorganizacionais. Também incentivam novos

estudos a identificação e a verificação de outros Aspectos Intervenientes do tipo Comportamental que poderiam ser incluídas ou mesmo uma reavaliação dos já verificados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões dos estudos alinhadas aos objetivos propostos para o seu desenvolvimento. Em seguida são apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais oriundas dos resultados e descritas as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1. CONSIDERAÇÕES SOB OS OBJETIVOS PROPOSTOS

Na tentativa de alcançar os objetivos propostos neste estudo, ele foi organizado em duas FASES. A FASE 1 do estudo proporcionou um entendimento exploratório de cada uma das variáveis que compõem o Modelo Teórico proposto, ao identificar e levantar, junto às organizações envolvidas, os atributos, características e contextos específicos relacionados. Outra contribuição desta FASE está associada às escalas de mensuração que foram adaptadas e desenvolvidas. Os seus resultados foram de muita valia para este processo. Já a FASE 2 proporcionou um entendimento descritivo das variáveis por meio de inspeção estatística descritiva univariada e multivariada. De modo geral, a FASE 2 contemplou resultados mais robustos a fim de alcançar os objetivos traçados, já que a FASE 1 era o caminho para o desenvolvimento da seguinte.

Deste modo, foi possível realizar uma descrição dos Determinantes Situacionais e de Mercado, dos Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, e a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais. Essa descrição esteve alinhada com a revisão teórica e achados empíricos. Diferentemente de estudos anteriores, os Aspectos Intervenientes que compõem a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais foram organizados e descritos em Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais, sustentando o Modelo Teórico proposto neste estudo.

Sequencialmente, desenvolveu-se a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais, evidenciando 5 tipos nomeados de Relacionamento Colaborativo, Suprimento Contínuo, Relacionamentos Cooperativo, Parceria

Contratual e Compra e Venda Básica. Estes grupos apresentaram algumas semelhanças com os identificados em estudos anteriores quanto aos Aspectos Técnicos que os caracterizam (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007). Observou-se neste processo que nos Aspectos Comportamentais pode ser incluída a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Isso principalmente ao verificar que, além dos Aspectos Técnicos, também tidos como conectores-chave dos Relacionamentos Interorganizacionais, as variáveis Comprometimento e Comportamento Oportunista por parte do Fornecedor apresentaram poder de discriminação ao modelarem a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Após identificados e descritos os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, verificou-se para eles que os Determinantes Situacionais e de Mercado não influenciam a sua modelagem. Somente o fator Importância do Suprimento detém determinada influência sobre a taxionomia dos relacionamentos, inferindo que eles têm uma papel de contextualizar os Relacionamentos Interorganizacionais. Todavia, é possível afirmar que os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais são articulados em contexto com riscos e dependências distintas. Estes resultados diferem dos estudos anteriores (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; SOUZA, 2007).

A Avaliação do Relacionamento Interorganizacional realizada pelos varejos alimentícios quanto à Satisfação com o Relacionamento e ao Valor Percebido do Relacionamento demonstrou ser influenciada pelos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais. Deste modo, foram evidenciadas oscilações nas avaliações que estavam alinhadas ao comportamento dos Aspectos Técnicos e Aspectos Comportamentais que caracterizam os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados.

A análise e descrição da percepção dos gestores varejistas sobre as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas dos varejos alimentícios enriqueceu o desenvolvimento do estudo, possibilitando ampliar a compreensão sobre a sua natureza, causas, níveis e consequências. A partir daí, foi possível explorar a variável como um Risco para os Relacionamentos Interorganizacionais e verificar a sua relação e influência na taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Como visto, por limitações metodológicas, não foi possível identificar diretamente influência das Ocorrências das Rupturas de Produtos sobre os Tipos de Relacionamentos Interorganizacionais e a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais. Todavia, verificou-se que as causas raízes que originam o evento nos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, ao serem agrupadas em 4 blocos, podem ter discrepâncias devidas ao comportamento dos Aspectos Técnicos e Comportamentais de cada tipo de Relacionamento Interorganizacional, como também às características estruturais das empresas varejistas. Tal fato sugere a identificação de níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas variados conforme as causas oriundas da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Por fim, o estudo apresentou resultados relevantes, alguns alinhados à literatura já existente, proporcionando uma consolidação e possibilidade de novas apreensões corroborativas e outros se comportaram de forma distinta da literatura existente, proporcionando questionamentos e novos *insights* para futuras pesquisas que possam ter repercussão na academia e na prática. Assim, o estudo realizado, de modo geral, alcançou os objetivos propostos.

## 6.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As contribuições teóricas do estudo corresponderam aos seus feitos durante o seu desenvolvimento e a partir dos seus resultados auferidos. Foi visível uma integração de teorias de áreas do conhecimento e linhas diferentes. Foram contempladas revisões de estudos nas linhas de pesquisa de Estratégias e Organizações, Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. A conversação de teorias de áreas do conhecimento e linhas diferentes enriquece as análises e possibilita uma maior sustentação e compreensão da temática em estudo.

O desenvolvimento deste estudo foi fundamentado por um Modelo Teórico sistematizado, que apresenta adaptações dos Modelos Teóricos desenvolvidos por Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007). Também acrescenta de forma inovadora alguns pontos. Baseado nos modelos

teóricos dos estudos citados, considerou-se para o estudo dos Relacionamentos Interorganizacionais o contexto em que são articulados os antecedentes dos Relacionamentos Interorganizacionais, a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais realizadas pelos compradores.

Para o contexto, o qual os Relacionamentos Interorganizacionais são desenvolvidos e tem-se a busca constante das empresas compradoras por meios de controlar a incerteza e dependência nas relações que articulam (OLIVER, 1990). Desta forma, similarmente aos estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Hunt e Speh (2002), houve como fatores condicionantes os Determinantes Situacionais e de Mercado descritos em: Dinamismo do Mercado de Fornecimento, Disponibilidade de Alternativas, Complexidade do Suprimento e Importância do Suprimento. Tal fato demonstra a permanência destes constructos nos estudos referentes aos Determinantes Situacionais e de Mercado.

Já para a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais teve-se como referência os estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007) ao definir os Aspectos Intervenientes que a comporia. Estes são tidos pelos autores como conectores-chave dos Relacionamentos Interorganizacionais, compostos por Troca de Informações, Integração Operacional, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador. Todavia, ao emergir na teoria dos Relacionamentos Interorganizacionais, verificaram-se vários Aspectos Intervenientes que contribuem para a sua compreensão. A partir deste momento, foi possível fazer uma classificação dos conectores-chave em Aspectos Técnicos que caracterizam os Relacionamentos Interorganizacionais como também identificou-se uma lacuna mediante os demais Aspectos Intervenientes. A literatura apresenta Aspectos Intervenientes do tipo comportamentais que ainda não foram contemplados no estudo da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; ANDERSON; WEITZ, 1992; CANNON, 1992; MOORMAN; ZALTMAN; DESPHANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; JAP; GANESAN, 2000; KOCKANNY, 2003; PIGATTO, 2005; SOUZA, 2007).

Deste modo, da relevância teórica e importância prática verificada destes Aspectos Intervenientes fez-se uma seleção de cinco que organizados e agrupados em Aspectos Comportamentais comporiam a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Os Aspectos Intervenientes selecionados foram o Comprometimento, a Confiança, o Nível de Conflitos, a Dependência de Poder e o Comportamento Oportunista.

Outro aspecto inovador que contemplou o Modelo Teórico proposto foi pela inserção de uma variável que remete a Riscos para os Relacionamentos Interorganizacionais, podendo ocasionar vulnerabilidade para a Cadeia de Suprimentos que abriga as Relações Interorganizacionais em questão. Para tal, teve-se em foco as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas.

Para a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais, fundamentada nos estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Hunt e Speh (2002) e Souza (2007), fez-se uma adaptação em que foram considerados como resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais a Satisfação com o Relacionamento e o Valor Percebido do Relacionamento.

Deste modo, foi possível a partir dos resultados alcançados uma maior apreensão sobre a temática em estudo, principalmente analítica, oriunda da adaptação e aplicação empírica do Modelo Teórico proposto em um contexto diferente do desenvolvido nos estudos que contribuíram para a sua sistematização.

Os resultados oriundos da formação, seleção e descrição da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais demonstraram consistência mediante as possíveis inferências que podem ser realizadas. Primeiramente, tem-se a proximidade entre o número de grupos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados com o estudo de Souza (2007). Tem-se que se o estudo tivesse sido desenvolvido com uma amostra maior poderia ter sido identificada uma quantidade de grupos similares aos estudos de Cannon (1992) e Cannon (1999).

Neste contexto, após a nomeação dos grupos (tipos) de Relacionamentos Interorganizacionais identificados, foi possível perceber semelhança de características que os formaram para alguns grupos. Os grupos Relacionamento Colaborativo, Relacionamento Cooperativo e Compra e Venda Básica foram identificados nos estudos de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza



(2007). Já o grupo Suprimento Contínuo foi identificado nos estudos de Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999), enquanto o grupo Parceria Contratual foi identificado somente no estudo de Souza (2007). Tais correspondências possibilitam inferir a presença de determinados tipos de Relacionamentos Interorganizacionais independentemente do contexto em estudo, principalmente para os grupos Relacionamento Colaborativo, Relacionamento Cooperativo e Compra e Venda Básica. Ainda se observa uma similaridade das características destes grupos com a descrição que Day (2000) desenvolveu para o espectro dos relacionamentos interorganizacionais constituído por relacionamentos do tipo transacional, valor agregado e colaborativo.

No que tange à taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais, foi possível verificar a relevância da inclusão dos Aspectos Comportamentais à Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais devida à identificação das variáveis que apresentaram poder de discriminação para a formação dos grupos. Dentre as variáveis com poder de discriminação, estiveram presentes todas as que compuseram os Aspectos Técnicos e duas das que constituíram os Aspectos Comportamentais. A presença das variáveis que compuseram os Aspectos Técnicos corrobora e reforça o papel de cada variável para a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e definição da taxionomia. Já a presença das variáveis Comprometimento e Comportamento Oportunista por parte do Fornecedor demonstra a contribuição que os Aspectos Comportamentais podem propiciar. Tal achado incita a necessidade de desenvolvimento de novos estudos que contemplem Aspectos Intervenientes do tipo comportamentais a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais.

Diferentemente do esperado, vistos os resultados auferidos em estudos anteriores (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007), não foi possível identificar influência de todos os Determinantes Situacionais e de Mercado sobre o processo de taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Somente a variável Importância do Suprimento demonstrou influência, as demais foram visualizadas somente como contextos nos quais são articulados os Relacionamentos Interorganizacionais. Tais resultados estão relacionados com as limitações encontradas no desenvolvimento deste estudo.

Vista a escassez de estudos que tratam diretamente as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas, este estudo propiciou um estímulo para o desenvolvimento de outros estudos sobre o tema que tragam uma maior compreensão da sua natureza, aspectos intervenientes e causais, sua gestão e resultados. A FASE 1 do estudo possibilitou uma compreensão detalhada de seus aspectos, enquanto a FASE 2 do estudo propiciou compreender o seu papel nos Relacionamentos Interorganizacionais. A partir dos resultados observados podem-se inferir as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de varejos como um risco para os Relacionamentos Interorganizacionais e, concomitantemente, podendo trazer vulnerabilidade para a Cadeia de Suprimentos que abrigam estas relações.

Diretamente, os resultados não demonstraram influência dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados com os níveis de Ocorrências de Ruptura. Todavia, foi possível verificar que as causas raízes que originam o evento podem apresentar congruências e discrepâncias entre os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais. Tal situação sugere que as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas podem ser desencadeadas por causas diferentes conforme o comportamento dos Aspectos Intervenientes que configuram a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, como também as características estruturais das empresas varejistas. Isso pode ocasionar níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas diferenciadas para os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais, concomitantemente, influenciando a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais realizada pelos compradores. Por limitações metodológicas, estas inferências não puderam ser verificadas em sua plenitude neste estudo.

Por fim, corroborando a literatura existente, foi possível verificar a influência dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais sobre as Avaliações dos Relacionamentos Interorganizacionais realizadas pelos compradores. Esta influência esteve presente tanto para a Satisfação com o Relacionamento quanto para o Valor Percebido do Relacionamento. Tal fato demonstra como os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais podem ter resultados diferenciados provenientes da configuração dos Aspectos Técnicos e Comportamentais que moldam o Relacionamento Interorganizacional articulado entre a díade em estudo.

### 6.3. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Concomitantemente às contribuições teóricas, os resultados auferidos proporcionam contribuições gerenciais. Eles permitem que as empresas varejistas quanto às empresas fornecedoras compreendam os relacionamentos que articulam.

Como visto, é eminente e relevante obter a integração e coordenação em uma Cadeia de Suprimentos. Essa necessidade faz com que as organizações cada vez mais busquem Relacionamentos Interorganizacionais que proporcionem bons resultados e avaliações. Pode-se verificar que empresas varejistas e fornecedoras se relacionam com intenções e emersão diversas, denotando na complexidade da gestão de Relacionamentos Interorganizacionais, uma vez que cada relação articulada adquire características próprias e inerentes àquela relação.

Os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais identificados mostram as diferentes configurações que podem ser observadas da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais. Compreender como identificar estas diferenças e como gerenciar os Relacionamentos Interorganizacionais é uma das contribuições gerenciais identificadas neste estudo.

Visto que a função discriminante não pode ser generalizada para os Relacionamentos Interorganizacionais, ela se torna modelo para que as empresas fornecedoras ou mesmo varejistas possam realizar uma taxionomia a partir da Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais a fim de identificar e compreender os tipos de relacionamentos que desenvolvem. Também é possível verificar quais Aspectos Intervenientes necessitam desenvolvimento de forma estratégica para que proporcionem melhores resultados e avaliações. Neste estudo, verificaram-se a relevância dos Aspectos Intervenientes, Troca de Informações, Acordos Contratuais, Acordos de Cooperação, Adaptações Específicas por parte do Fornecedor e por parte do Comprador, Comprometimento e Comportamento Oportunista do Fornecedor. Para estes, os pontos identificados com resultados negativos para um bom Relacionamento Interorganizacional poderiam ser identificados e mais bem gerenciados pelas empresas fornecedoras referenciadas

na tentativa de otimizarem a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais realizada pelos compradores.

Também é possível verificar a similaridade com que as empresas que compõem determinado tipo de Relacionamento Interorganizacional se apresentam ao fazer a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais. Esta avaliação sugere pontos congruentes nas expectativas destas empresas varejistas, podendo auxiliar a oferta de um conjunto de benefícios alinhados às expectativas similares deste grupo em específico a fim de obter uma melhor avaliação.

Já no que tange às Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas quanto a Riscos para os Relacionamentos Interorganizacionais, pode-se ampliar a compreensão sobre sua natureza, aspectos intervenientes, causas e consequências. Foi possível verificar que o melhor caminho para que as empresas possam gerenciá-las e minimizá-las é compreendendo as suas causas raízes de modo que possam desenvolver ações preventivas. Neste contexto, o estudo demonstrou que são inúmeras as causas que as originam, podendo ser agrupadas em 4 blocos. Também se verificou que os seus níveis podem ser verificados em contextos diferentes relacionados ao produto e à sua reposição: Baixo Risco e Alto Risco. Os resultados também sugerem que as causas das Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas se distinguem entre os tipos de Relacionamentos Interorganizacionais.

Deste modo, um caminho para minimizar as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas pode estar atrelado à identificação dos tipos de Relacionamentos Interorganizacionais articulados com as empresas fornecedoras e, dentre outras finalidades, identificar as causas-raiz presentes neste grupo e os contextos específicos dos produtos para que possam ser gerenciadas e tratadas pontualmente. Melhor ainda seria se fossem buscadas soluções conjuntas pelos participantes, empresas varejistas e fornecedoras, denotando cooperação e colaboração

Em suma, espera-se que os resultados encontrados possam auxiliar os gestores a compreender as diferentes configurações que os Relacionamentos Interorganizacionais podem tomar e suas nuances/peculiaridades, de tal forma que elas possam embasá-los na determinação de estratégias para gerenciar os relacionamentos articulados com os fornecedores, possam contribuir com

estratégias que visem a minimizar os riscos que trazem vulnerabilidade para uma Cadeia de Suprimentos, principalmente os correlacionados às Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos, como também otimizar a Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais.

#### 6.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste estudo, foram identificadas algumas limitações para o seu desenvolvimento que necessitam ser consideradas.

A (1) primeira limitação está associada à Unidade de Análise do estudo: os Varejos Alimentícios selecionados por critérios de formato, porte e atuação geográfica. Tem-se que o estudo foi desenvolvido a partir da perspectiva dos Varejos Alimentícios sobre os principais relacionamentos que articulam com as empresas fornecedoras. Possivelmente, o ponto de vista das empresas fornecedoras poderia ser diferente, como também poderia proporcionar análises mais completas se fosse considerada a perspectiva das duas partes. Entretanto, o estudo nesta abrangência tornou-se inviável devido a recursos financeiros e prazo para o seu desenvolvimento.

O (2) diversificado número de características que um Varejo Alimentício tem, principalmente quanto ao seu formato, porte e atuação geográfica, aumentou a heterogeneidade da amostra. A fim de controlar a homogeneidade da amostra, na FASE 2, foi inserida no questionário autoadministrado uma caracterização da empresa (porte, formato, organização, estado, cidade, nome fantasia, número de *check-out*, quando rede o número de lojas, dentre outros). Esta inserção possibilitou verificar se estes elementos influenciariam as análises, principalmente no desenvolvimento da taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Observou-se realmente a heterogeneidade da amostra, todavia ela não influenciou de forma significativa as análises.

Ainda, o (3) foi o fato de ter sido dado foco para os Relacionamentos Interorganizacionais considerados pelos Varejos Alimentícios como os principais relacionamentos com as empresas fornecedoras. Tal atitude fez com que os

relacionamentos com as empresas fornecedoras considerados com menor importância não sejam contemplados no estudo. Esta situação influencia nas características que compõem estes relacionamentos de menor importância, ou seja, a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e, provavelmente, a relação com as demais variáveis que compuseram o Modelo Teórico proposto, principalmente as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas Varejistas.

A (4) definição de uma amostra não-probabilística impossibilita fazer generalizações estatísticas. Desta forma, tem-se por finalidade com o estudo fazer alegações acerca da população e generalizações analíticas que contribuam para o desenvolvimento da teoria das temáticas estudadas. Ainda sobre a amostra do estudo tem-se que o (5) seu tamanho possa ter sido um fator limitador para uma caracterização com maior profundidade nas análises que envolveram a taxionomia dos Relacionamentos Interorganizacionais. Isso, pelo fato de os grupos serem compostos de somente 20 a 52 casos, com uma média de 31,2 casos por grupo. O tamanho da amostra foi definido devido (6) à dificuldade de acessibilidade e à adesão dos informantes-chave que compõem a unidade de observação, que alegaram falta de tempo e pouco interesse para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, necessitando de muita insistência e contatos do pesquisador para conseguir sua colaboração. As próprias Associações Supermercadistas Estaduais reclamaram quanto à participação dos supermercadistas associados em suas pesquisas. Por isso, foram adotados procedimentos de coleta de dados diferenciados (survey eletrônico – 24 casos - e com material impresso – 142 casos) na tentativa de aumentar a acessibilidade do instrumento de coleta aos pesquisados e estimular a sua participação. Todavia, tem-se que (7) o tempo de preenchimento e a extensão do questionário também foram dificultadores neste processo.

Outro fator presente na FASE 2 do estudo está associado ao (8) número de *missing value* por indicadores. Mesmo não tendo uma convenção exata sobre a quantidade de *missing value* a ser considerada alta e prejudicial às análises, Kline (1998) sugere que entre 5% e 10% de *missing value* de uma variável não comprometem sua mensuração. Foram identificadas situações que permaneceram dentro destes limites. Todavia, também houve situações que superaram bastante o percentual sugerido (de 17,95% a 39,74%). Nestes casos, os indicadores foram retirados das demais análises. Essa retirada influenciou diretamente a análise sobre

a variável Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas, uma vez que teve os indicadores que a mensurariam melhor retirados das análises. Para os casos de *missing value* com valores aceitáveis, as ações de correção foram, em um primeiro momento, inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas, *listwise*; em um segundo momento, demais análises estatísticas, *repleance mean*.

Por fim, estão (9) os procedimentos realizados para as adaptações das escalas consideradas no estudo para a sistematização do instrumento de coleta utilizado na FASE 2 do estudo. Neste processo, teve-se que considerar, principalmente, o ajuste de tradução dos termos em inglês para português de escalas estrangeiras e a aplicação da escala em contextos diferentes do original em que foram aplicadas. Tais situações geraram decisões de exclusão de alguns indicadores com a entrada de novos. Essas decisões foram tomadas a partir da tradução cruzada das escalas, desenvolvimento da FASE 1 deste estudo e teste de conteúdo do questionário final com especialistas.

Mesmo tendo considerado essas limitações, elas não descaracterizaram ou inferiorizaram a qualidade do estudo e seus achados. Pelo contrário, ficam como alerta para pesquisadores em futuras pesquisas das dificuldades e restrições que poderão encontrar.

## 6.5. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Após o desenvolvimento deste estudo e a constatação dos seus resultados, algumas sugestões para futuras pesquisas puderam ser elencadas. Tem-se que o tratamento do Modelo Teórico proposto não se esgota neste estudo.

Primeiramente, pode-se pensar na replicação do Modelo Teórico proposto em mesmo contexto, porém abrangendo fornecedores de importância diferenciada para os varejistas: muito, médio e pouco importante. Também é a válida a replicação deste estudo, mantendo a díade em estudo, porém em contextos diferentes daquele em que foi aplicado. Como exemplo, podendo estar relacionado a ramo de atividade ou formatos de varejo diferenciados. Ainda tratando-se do mesmo Modelo Teórico proposto, ele poderia ser aplicado envolvendo as percepções da díade, tanto

varejistas quanto empresas fornecedoras, dando uma visão dual, já que contempla a percepção de relacionamento Interorganizacional das duas partes envolvidas.

Outra sugestão está associada à amostra, seria interessante desenvolver o estudo com uma amostra probabilística. Vista a dificuldade em definir a população deste estudo e a sua dimensão, estudos regionais ou locais seriam interessantes como também manter uma amostra não-probabilística por adesão e conveniência, mas com um maior número de casos.

Para as sugestões de pesquisa anteriores, torna-se pertinente adaptar a escala utilizada ou desenvolver uma nova que possa mensurar de forma eficiente a variável Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas. Também verificar a adaptação das escalas para Determinantes Situacionais e de Mercado, uma vez que os resultados encontrados para estes determinantes apresentaram algumas diferenças em relação àqueles da literatura, que podem ser oriundas de como a escala foi adaptada ou mesmo da interpretação dos indicadores por parte dos respondentes. Esse processo de alinhamento das escalas também é válido para outras pesquisas que procurem estudar essas variáveis de forma isolada ou em conjunto com outras variáveis.

Uma sugestão de adaptação ao Modelo Teórico proposto é identificar e selecionar outros aspectos intervenientes que possam ser classificados do tipo Aspectos Comportamentais a fim de que sejam incluídos na Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais e depois testados empiricamente dentro do Modelo proposto neste estudo, sendo também é válida para os Aspectos Técnicos. Essa nova tentativa de definir os aspectos intervenientes que podem compor a Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais possibilita uma ampliação na compreensão e desenvolvimento teórico-analítico do tema. Ainda é possível propor outros resultados oriundos da Avaliação dos Relacionamentos Interorganizacionais, principalmente resultados de âmbito financeiro.

Por fim, pode-se pensar em desenvolver este estudo em uma proposta de pesquisa longitudinal, uma vez que a longevidade do relacionamento pode influenciar o comportamento dos aspectos intervenientes da Estrutura do Relacionamento Interorganizacional. Estudos com este desenho temporal possibilitariam uma comparação da Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais em períodos diferentes do estudo como também verificar quais



variáveis influenciaram na mudança de comportamento dos aspectos intervenientes nestes períodos em análise. Também possibilita o acompanhamento de uma cesta de produtos em lojas varejistas a fim de checar os níveis de Ocorrências de Ruptura de Produtos abrangendo os diferentes contextos em que elas podem ocorrer.

## REFERENCIAS

- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **SuperHiper: Panorama 2010**, São Paulo, v. 4, jan. 2010. 254p.
- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **SuperHiper: Ranking ABRAS 2009**, São Paulo, a. 35, n. 396, abr. 2009. 163p.
- AUTOSSERVIÇO: Cresce a estrutura do setor e melhora sua performance. **SUPERHIPER: PANORAMA 2010**, São Paulo, v. 4, p. 36-56, jan. 2010.
- ABDUL-MUHMIN, A. G. Effects of Suppliers' Marketing Program Variables on Industrial Buyers' Relationship Satisfaction and Commitment. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.], v.17, n.7, p. 637-649, 2002.
- ACHROL; R. S; STERN, L. W. Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v.25, n. 1, p.36-50, Feb. 1988.
- ACHROL; R. S.; REVE, T.; STEM, L. The Environment of Marketing Channel Dyads. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 47, p.55-67, 1983.
- ALIGHIERI, Júlia S.; ZANQUETTO FILHO, Hélio. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 29, p.18-34, Feb. 1992.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 310-323, Fall. 1989.
- ANDERSON J. C, HÄKANSSON H, JOHANSON J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 1–15, Oct. 1994.
- ANDERSON, J. A., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, a. 1, p.42– 58, Jan. 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Evolução de Loja, Emprego e Faturamento no setor supermercadista**. São Paulo: ABRAS, 2007.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Porte de empresa**. Rio de Janeiro. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em 08 mai. 2009.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm. In: MARCH, J. G.; AUGIER, M. (eds.). **A Tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot UK: Edward Elgar. 2000.

BERNARDINO, Eliane C.; PECANOWSKI, Mauro; KHOURY, Nicolau; REIS, Ulysses. **Marketing de Varejo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study for supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 37, n. 7, p. 1003-1017, Nov. 2000.

BORGES, Admir R. **Marketing de varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. 2001. 173f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BROWN, J. R.; LUSCH, R. F.; SMITH, L. P. Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s.l.], v. 21, n. 6, p. 15-25, 1992.

BROWN, James R.; LUSCH, Robert F.; NICHOLSON, Carolyn Y. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Member Performance. **Journal of Retailing**, [s.l.], v. 71, n. 4, p. 363-392, Winter 1995.

CAMPOS, F. G. R. **ECR 2007**. São Paulo, 2007. Disponível em: [http://www.aslog.org.br/download/conferencia/conferencia2007/2506\\_SL01\\_1130hs.pdf](http://www.aslog.org.br/download/conferencia/conferencia2007/2506_SL01_1130hs.pdf). Acesso em: 11 fev. 2009.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração – Read**, Porto Alegre, Ed. 28, v. 8, n. 4, jul-ago 2002.

CANNON, J. A Taxonomy of Buyer-Seller Relationships in Business Markets. 1992. Doctoral Dissertation - Kenan-Flager Business School, University of North Carolina-Chapel Hill, 1992.

CANNON, J. P.; ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. Contracts, norms, and plural form governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 180-94, Spring 2000.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 36, n. 4, Nov. 1999.

CARRAMENHA, Paulo. A ruptura no varejo e os consumidores. **SuperHiper: Panorama** 2010, São Paulo, v. 4, p. 170-174, jan. 2010.

CESARINO, Rodrigo C.; CAIXETA FILHO, José Vicente. Alocação Dos Produtos Nas Gôndolas Dos Supermercados: Um Estudo De Caso. **Gestão e Produção**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 45-61, abr. 2002.

CHOPRA, S. MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Estratégia, Planejamento e Operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL, Jr. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 26, p. 64-73, Feb. 1979.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARK, Theodore H.; CROSON, David C.; SCHIANO, William T. A Hierarchical Model of Supply-Chain Integration: Information Sharing and Operational Interdependence in the US Grocery Channel. **Information Technology and Management**, [s.l.], v. 2, n. 3, p. 261-288, Jul. 2001.

COBRA, M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics, **The International Journal of Logistics Management**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAY, G. S. Managing Market Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], n. 28, p.1-24, Winter 2000.

DEMBLA, P.; PALVIA, P.; KRISHNAN, B. Understanding the adoption of webenabled transaction processing by small business. **Journal of Electronic Commerce Research**, Long Beach, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2007.

DENZIN, N K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1, p. 15-41.

DEROCHER, R. P.; KILPATRICK, J. Six supply chain lessons for the new millenium, **Supply chain Management Review**, [s.l.], v.3, n. 4, p. 34-41, 2000.

DI SERIO, Luiz Carlos. Estratégias para reduzir a ruptura na Cadeia de Abastecimento. **APAS**: A arte de servir o consumidor, São Paulo, 2007.

DONATO, Felipe Alberto S.; ROSSI, Marcos André M.; BEZERRA, Eliezer P. G. O Impacto De Um Processo De Planejamento Colaborativo Sobre A Gestão Dos Riscos Na Cadeia De Suprimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007. CD-ROM.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n.2, p.43– 51, 1998.

- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 660–679, Oct. 1998.
- DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 51, p. 11-27, apr. 1987.
- ECR BRASIL. **Campanha para reduzir rupturas em R\$ 1 BI**. Como Resolver/Atacar o Problema em sua Loja. Fascículo 1. São Paulo: ECR Brasil, 2008.
- ELKINS, D.; HANDFIELD, R. B.; BLACKHURST, J.; CRAIGHEAD, C. W. Ways to guard against disruption. **Supply Chain Management Review**, [s.l.], v. 9, a. 1, p. 46–53, Jan./Feb., 2005.
- FERREIRA, Gabriela C.; PADULA, Antonio D. Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: Novas Formas de Organização na Cadeia da Carne Bovina do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v. 6, n.2, p. 167-184, Mai/Ago, 2002.
- FRAZIER, G. L; RODY, RC. The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 55, n. 1, p. 52, Jan. 1991.
- FRAZIER, G. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 27, n. 2, Spring, 1999.
- FONTENOT, R.; WILSON, E. Relational Exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, [s.l.], n. 39, p. 5-12, 1997.
- FORD, D. The development of buyer– seller relationships in industrial markets. **Europe Journal of Marketing**, [s.l.], v. 14, n. 5/6, p.339–53, 1980.
- FORD, D. *et al.* **Managing business relationships**. Chichester, UK: Wiley; 1998.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p.1-19, Apr. 1994.
- GASKI, J. F. The Theory Of Power And Conflict In Channels Of Distribution. **Journal Of Marketing**, Chicago, v. 48, p. 09-29, Summer, 1984.
- GEARY, S.; DISNEY, S.M.; TOWILL, D.R. On bullwhip in supply chains: historical review, present practice and expected future impact. **International Journal of Production Economics**. [s.l.], v. 101, p. 2–18, 2006.
- GEORGE, Darren; MALLERY, Paul. **SPSS for WINDOWS Step by Step**. A Simple Guide and Reference 14.0 Update. 17 São Paulo: Pearson, 2007.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP J. B.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 36, n. 2, p. 223 –238, 1999.
- GIBBONS, R. Taking Coase Seriously. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 44, p. 145-57, 1999.

GHISI, Flávia A.; SILVA, Andrea L. ECR Entre O Conceito E A Prática: Um Estudo Multicaso No Canal De Distribuição De Mercearia Básica. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, Lavras, v. 7, n. 1, p. 37-49, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [s.l.], v.3.n.2, mai-ago,2005

GODOY, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: \_\_\_\_\_; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson, B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 10. p. 301-322.

GRÖNROOS, C. Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, [s.l.], v. 5, p.407– 419, 1997.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing, **Management Decision**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 4-32, 1994.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 21, p. 203-215, 2000.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1999.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÅKANSSON, H.; TURNBULL, P. **Inter-company relationships: an analytical framework**, Working Paper, 1982/8, Centre for International Business Studies, Uppsala University, 1982.

HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm Adaptation in Business Relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 55, p.29-37, Apr. 1991.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do Norms Matter in Marketing Relationships? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, p.32-44, Apr. 1992.

HILÁRIO, W. O melhor desempenho dos últimos 13 anos. **SuperHiper**, São Paulo, a. 35, n. 396, p. 28-34, abr. 2009.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais** – 7. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002

ICHIKAWA, Elisa Y.; SANTOS, Lucy, W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson, B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 6. p. 181-202.

IVENS, B. S.; PARDO, C. Are key account relationship different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 36, p.470-482, 2007.

JACKOSN, Barbara B. **Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships**. Lexington, MA: D.C. Heath and Company, 1985.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v.37, n.2, p. 227-245, May. 2000.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 24, p. 602-611, 1979.

JOHN, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], n. 21, p. 278-289, 1984.

JOSHI, A. W, ARNOLD, S. J. The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships: The moderating role of relational norms. **Psychology & Marketing. Hoboken**, [s.l.], v. 14, n. 8; p. 823-846 , Dec. 1997.

KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N.: Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? **Journal of Marketing**, Chicago, n. 59, p.1–16, 1995.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford Press, 1998.

KOCKANNY, M. M. **Relacionamento e Lealdade: um estudo em companhias aéreas nacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LADEIRA, Wagner Junior; COSTA, Jaciane C.; MAÇADA, Antonio Carlos G. O Uso Do Eletronic Data Interchange (EDI) Como Ferramenta De Integração, Compartilhamento De Informação E Parceria Nos Relacionamentos De Uma Cadeia. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9, 2006, São Paulo. Anais Eletrônicos... São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEE, H. L.; PADMANABHAN, V; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. **Management Science**. [s.l.], v. 43, n. 4, p. 546-559, 1997.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 732– 748, 2005.

LOJAS perdem clientes com falta de produtos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, Abr. 2005. Disponível em: <[www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=129 - 16k](http://www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=129-16k)>. Acesso em: 20 out. 2008.

LOPES, Frederico F.; NEVES, Marcos F.; CÔNSOLI, Matheus A.; MARCHETTO, Rafael M. Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 7, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2004. 1 CD-ROM.

LUKIANOCENKO, M. Setor mostra sua força em ano difícil. **SUPERHIPER**, São Paulo, a. 30, n. 342, p. 14-22, Mai. 2004.

LUKIANOCENKO, M. Mercado interno dita regras e aponta as líderes de vendas. **SUPERHIPER**, São Paulo, a. 36, n. 406, p. 32-36, mar. 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Bookman, 2001.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONATTO, Diego A. B.; ESTIVALETE, Vânia de F. B. Controlar para Confiar? Explorando o Impacto da Confiança e dos Controles no Risco Percebido em Relacionamentos Interorganizacionais no Ambiente de uma Cadeia de Suprimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

MÁRIO, Poueri C. Análise Discriminante. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise Multivariada**: para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINELLI, S. **Grupo Pão de Açúcar**: Relatório Anual 2006, São Paulo: Diretoria de Relações com Investidores/Instituto Grupo Pão de Açúcar, 2006. Disponível em: <[www.gpa-ri.com.br/RAO/2006/port/download/CBD RA 2006.pdf](http://www.gpa-ri.com.br/RAO/2006/port/download/CBD_RA_2006.pdf)>. Acesso em 20 out. 2007.



METTERS, R. Quantifying the bullwhip effect in supply chains. **Journal of Operations Management**. [s.l.], v. 15, p. 89-100, 1997.

MENTZER, J. T. *et al.* Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 1-24, 2001.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: Teoria, Métodos e criatividade**. 13 ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999. cap. 1, p. 9-29.

MOBERG, C.; Identifying antecedents of information exchange within supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Bradford, v. 32, n. 9, p. 755-770, 2002.

MOHR, J.; SPEAKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v.15, p.135-152, 1994.

MOODLEY, S. Internet-enabled supply chain integration: prospects and challenges for the South African automotive industry. **Development Southern Africa**, [s.l.], v. 19, n. 5, Dec. 2002.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESPHANDÉ, R. Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], n. 29, p.314-29, Aug. 1992.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

MORITA, Alessandra. Sudeste e nordeste, as vendas avançam. **Supermercado Moderno: 38º RELATÓRIO Anual 2009 - Ranking do Autosserviço**, São Paulo, a. 40, n. 4, abr. 2009.

MURRY, J. P.; HEIDE, J. B. Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, n. 652, p. 58-69, Jan. 1998.

NORONHA, A. B.; MARQUES, E. F. Avaliação e Dimensionamento da Percepção de Excelência de Serviços no Setor Supermercadista: Uma abordagem Quantitativa. In: ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA, José A. G. (Org.). **Varejo Competitivo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000, v. 5, p. 173-197.

OLIVEIRA, R. Falta de produtos provoca perda de 8% nas vendas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 set. 2004. Caderno A, p. 11. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=114>. Acesso em 12 set. 2008.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 15. n. 2, p. 241 – 265, 1990.

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

PATTERSON, P. G.; SPRENG, R. A. Modeling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination. **International Journal of Service Industry Management**, [s.l.], v.8, a.5, p. 414-434, 1997.

PEDRO, Luis Ricardo M. **Como Trabalhar Junto Com Fornecedores Para A Redução Do Stock-Out**. 2006. Apresentado Na Reunião Do Roundtable Brasil, 23, 2006. DISPONIVEL EM: <WWW.PARADIGMAGLOBAL.COM.BR/ARTIGOS/CASE%20PAO%20DE%20ACUCAR%20STOCK-OUT.PDF>.

PEREIRA, Breno A. D.; VISENTINI, Monize S.; VENTURINI, Jonas C. Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

PIGATTO, G. **Avaliação de Relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005. 241f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

PIGATTO, Gessuir; ALCÂNTARA, Rosane L. C. Uma análise das estratégias, obstáculos e benefícios do relacionamento entre redes varejistas e fornecedores de mercearia básica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

PIRES, Luciano José. Os novos desafios e tendências da logística de distribuição e a crescente importância do varejo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 20, 2007, Ponta Grossa. **Anais Eletrônicos...** Ponta Grossa: [s.n], 2007. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2007/index.php?page=5&lang=1&sub=17>>. Acesso em 10 abr. 2009.

POR falhas na previsão, supermercados perdem até 50% das vendas. **ECR Brasil Noticias (on-line)**, São Paulo, 200-. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=33>. Acesso em: 04 jun. 2007.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

POZZEBON, Marlei. **Seminar "Doing and publishing research (Is and Management): theoretical and methodological concerns"**. Curitiba. 2009. 27 slides, color.

RAMSAY, J. The real meaning of value in trading relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, [s.l.], v. 25, n. 6, p. 549-565, 2005.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

RIBEIRO, Clara M.; VIEIRA, Frederico L.; GOSLING, Marlusa. O relacionamento B2B no setor alimentício: uma díade entre o varejo e indústrias-fornecedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVIII, 2008. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. CD-ROM.

RIBEIRO, Clara M. A Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios: Um Problema Enfrentado por Redes de Varejo Alimentício. In: ENCONTRO DE MARKETING, 3, 2008, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

RIBEIRO, Clara M.; PRADO, Paulo H. M. Dentre os Riscos da Cadeia de Suprimentos a Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios: Sua Repercussão para a Díade Indústria Fornecedor e Varejo. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: FGV-EAESP, 2009. CD-ROM.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 19, p. 90-118, 1994.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROVANI, A. 53% "traem" marca em falta na gôndola. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 out. 2004. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=115>. Acesso em 12 nov. 2008.

SANDHUSSEN, Richard. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALGUEIRO, S. Brancos na prateleira: Ruptura média de produtos líderes nas principais seções de autosserviço atinge 8%. **Revista Doce Revista**, São Paulo, v. 18, n. 124, p. 34-37, Mai. 2004.

SANZO, M. J.; SANTOS, M. L.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I.. The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 32, p. 327– 345, 2003.

SELNES F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer–seller relationships. **European Journal of Marketing**, [s.l.], v 32, n. 3/4, p. 305–22, 1986.

SINKOVICS, R. R.; PENZ, E.; GHOURI, P. N. Analysing Textual Data in International Marketing Research. **Qualitative Market Research**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 9-38, 2005.

SILVA, Ana Luisa B.; LADEIRA, Marcelo B.; OLIVEIRA, Marcos Paulo V. A Aplicação Do Modelo De Redes Bayesianas Para O Gerenciamento De Risco De Ruptura Em Cadeias De Suprimento. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11, 2008, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: FGV-EAESP, 2008.

SKINNER, S. J.; GASSENHEIMER, J. B.; KELLEY, S. W. Cooperation in Supplier-Dealer Relations. **Journal of Retailing**; [s.l.], v.68, n.2; p. 174-266, Summer 1992.

SOUZA, Ana Cláudia. **Relacionamentos Interorganizacionais e Níveis de Conectividade**: um Estudo da Interação entre Operadoras de Planos de Saúde e Prestadores de Serviço em Saúde. 2007. 229f. Dissertação (Mestrado em Administração). – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

STERMAN, J. D. Modeling managerial behavior: misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment. **Management Science**. [s.l.], v. 35, n. 3, p. 321-339, 1989.

**SUPERMERCADO Moderno**: 38º RELATÓRIO Anual 2009 - Ranking do Autosserviço, São Paulo, a. 40, n. 4, abr. 2009.

**SUPERMERCADO Moderno**: Guia Categorias – Veja como gerenciar na prática 120 categorias. São Paulo, a.40, n. 5, mai. 2009.

**SUPERMERCADO Moderno**: Mix marcas - Ranking de Marcas em 194 Categorias, São Paulo, jun. 2009.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 7, p. 37-51, Jul. 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 70, n. 1, p. 119-136, Jan. 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). SISTEMAS DE BIBLIOTECAS. Dissertações, **Monografias e outros trabalhos acadêmicos**: Normas para apresentação de documentos científicos. Ed. 2. Curitiba: Editora UFPR, 2007. v2.

VIANA, Debora Almeida; CUNHA Jr., Marcus V. M.; SLONGO, Luiz Antonio. Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: a Validação de uma Escala no Setor Industrial. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value Creation in Buyer–Seller Relationships Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 30, p.365–377, 2001.

WEBSTER, JR., F. The Changing Role of Marketing in The Corporation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 335-345, Fall. 1995.

WILSON, D.; VLOSKY, R. Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 215-234, 1997.



## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis que compõem o Modelo Teórico desenvolvido

APÊNDICE B – Relação de Associações de Supermercados ou do setor

APÊNDICE C - Carta de Apresentação – FASE 1

APÊNDICE D - Termo de consentimento – FASE 1

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista semiestruturado – FASE 1: VAREJO

APÊNDICE F - Roteiro de entrevista sem-estruturado – fase 1: empresas fornecedoras

APÊNDICE G - Roteiro de entrevista semiestruturado – fase 1: especialistas

APÊNDICE H - Questionário final – FASE 2

APÊNDICE I - Solicitação de apoio as Associações

APÊNDICE J - Convite para participação na pesquisa

APÊNDICE K - Incentivo para participação na pesquisa

APÊNDICE L - Matéria sobre Ruptura de Produtos nas Gôndolas como incentivo para participação na pesquisa

APÊNDICE M - Newsletter APAS – chamada para a pesquisa

APÊNCIDE N – Procedimentos Hierárquicos de Agrupamentos: Dendograma

**Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis que compõem o Modelo Teórico desenvolvido**

		Definição Constitutiva	Definição Operacional		
Determinantes Situacionais e de Mercado		<p><b>Importância do Suprimento:</b> a percepção da empresa compradora sobre o significado financeiro e estratégico de um tipo de suprimento em particular (CANNON; 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Complexidade do Suprimento:</b> uma situação de maior complexidade de suprimento aumenta a ambiguidade e o risco da decisão. Assim, quando as necessidades da fonte são complexas é provável que uma empresa de compra procure formas de relacionamento que a ajude a reduzir a ambiguidade e o risco (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Dinamismo do Mercado:</b> o grau de competição existente no contexto de uma empresa (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999); o grau de variabilidade das mudanças no mercado fornecedor de uma empresa (ACHROL; REVE; STEM, 1983; ACHROL; STERN 1988; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Disponibilidade de Alternativas:</b> É o grau com que uma empresa cliente possui fontes alternativas de fornecimento para suprir uma determinada necessidade (ACHROL; STERN, 1988; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p>	<p>Este foi mensurado a partir da adaptação das escalas utilizadas por Cannon (1992) e Cannon e Perreault (1999). Considerando que as escalas citadas acima foram aplicadas em contextos diferentes, foi elaborado um estudo empírico qualitativo-exploratório aplicado em colaboradores e gestores de varejistas e de fornecedores com o intuito de sustentar as adaptações realizadas às escalas ao verificar e analisar as congruências e discrepâncias de conteúdo e sentido das variáveis e as peculiaridades do contexto específico dos respondentes. A escala sistematizada é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo'. Os informantes-chaves foram os colaboradores e gestores de supermercados compactos, convencionais, superlojas e hipermercados distribuídos no território brasileiro que apresentam participação direta nas negociações do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.</p>		
	Estrutura do Relacionamento Organizacional	Aspectos Técnicos que Caracterizam o Relacionamento Organizacional		<p><b>Troca de Informações:</b> são as expectativas de compartilhar abertamente informações de tal forma que possam ser úteis para ambas as partes do relacionamento. Uma forte característica é a voluntariedade de ambas as partes de compartilhar a informação, mesmo as mais importantes e estratégicas (HEIDE; JOHN, 1992; CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Integração Operacional:</b> Representa o nível com que os sistemas, os procedimentos e as rotinas das organizações que articulam os relacionamentos do tipo buyer-seller têm sido integrados para facilitar as operações (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; CLARK; CROSON; SCHIANO, 2001; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Acordos Contratuais:</b> São os acordos contratuais detalhados e obrigatórios que especificam as obrigações e os papéis de ambas as partes no relacionamento (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Acordos de Cooperação:</b> Refletem as expectativas de ambas as partes envolvidas nas relações de troca em trabalhar para atingir conjuntamente objetivos individuais e mútuos (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p> <p><b>Adaptações específicas do relacionamento feitas por parte dos vendedores e por parte dos compradores:</b> São os investimentos feitos para ajustar processos, tecnologias, produtos ou procedimentos às necessidades e/ou às potencialidades específicas do parceiro de troca (CANNON, 1992; CANNON; PERREAULT, 1999; HUNT; SPEH, 2002; SOUZA, 2007).</p>	<p>Desenvolveu-se as escalas a partir da adaptação das escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999) e Souza (2007). Considerando que as escalas citadas acima foram aplicadas em contextos diferentes, foi elaborado um estudo empírico qualitativo-exploratório aplicado em colaboradores e gestores de varejistas e de fornecedores com o intuito de sustentar as adaptações realizadas às escalas ao verificar e analisar as congruências e discrepâncias de conteúdo e sentido das variáveis e as peculiaridades do contexto específico dos respondentes. A escala desenvolvida é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo'. Todavia, para as variáveis Adaptações específicas do relacionamento feitas por parte dos vendedores e por parte dos compradores, a escala é caracterizada em uma escala de Diferencial Semântico de 7 pontos, que transitam de (1) Nada a (7) Muito, demonstrando intensidade entre os pontos do intervalo a partir da aproximação a seus extremos. Os informantes-chaves foram os colaboradores e gestores de supermercados compactos, convencionais, superlojas e hipermercados distribuídos no território brasileiro que apresentam participação direta nas negociações do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.</p>

		Definição Constitutiva	Definição Operacional
Estrutura do Relacionamento Organizacional	Aspectos Comportamentais que Caracterizam o Relacionamento Organizacional	<p><b>Confiança:</b> É a expectativa de uma parte de que a outra parte comportar-se-á de uma maneira previsível em uma dada situação e reporta-se à disposição para acreditar em um parceiro de troca em quem se tem segurança para tal (MORGAN; HUNT, 1994; SOUZA, 2007).</p>	<p>Foi desenvolvida uma escala baseada nas escalas de Viana, Cunha e Slongo (1999), Jap e Ganesan (2000), Souza (2007).</p> <p>Considerando que as escalas citadas acima foram aplicadas em contextos diferentes, foi elaborado um estudo empírico qualitativo-exploratório aplicado em colaboradores e gestores de varejistas e de fornecedores com o intuito de sustentar as adaptações realizadas às escalas ao verificar e analisar as congruências e discrepâncias de conteúdo e sentido das variáveis e as peculiaridades do contexto específico dos respondentes. A escala desenvolvida é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo'. Os informantes-chaves foram os colaboradores e gestores de supermercados compactos, convencionais, superlojas e hipermercados distribuídos no território brasileiro que apresentam participação direta nas negociações do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.</p>
		<p><b>Comprometimento:</b> é a crença, intenção ou desejo dos parceiros que o relacionamento seja tão importante que justifica o máximo de esforço para mantê-lo (MORGAN; HUNT, 1994; DAY, 2000; SOUZA, 2007).</p>	
		<p><b>Dependência de Poder:</b> advém do poder de posse de uma das partes sobre os recursos que o outro necessita e o poder de controlar as fontes alternativas dos recursos (JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).</p>	
		<p><b>Comportamento Oportunista:</b> Mesmo sendo conceituado como uma tangível violação de contrato explícito há uma situação de violação de contrato relacional, o oportunismo é mais facilmente manifesto ao longo do relacionamento, mais precisamente durante a sua gestão (JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).</p>	
		<p><b>Nível de Conflito:</b> é resultado de quando uma das partes percebe que seus interesses ou objetivos estão sendo dificultados, impedidos ou negativamente afetados pela outra parte do relacionamento (JOSHI; ARNOLD, 1997; VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999; JAP; GANESAN, 2000; SOUZA, 2007).</p>	



**Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejo:** representa a falta de produtos nas prateleiras das lojas de autosserviços, lojas com um ou mais check-outs, ou seja, a ineficiência na reposição de produtos (LUKIANOCENKO, 2004; OLIVEIRA, 2004; PIGATTO, 2005; LOJAS..., 2005; RIBEIRO, 2008).

Desenvolveu-se um estudo empírico qualitativo-exploratório para compreender a natureza, causas, consequências e estratégias adotadas para minimizar o evento com varejistas e fornecedores. Este foi aplicado em colaboradores e gestores de varejos e de fornecedores. Posteriormente, considerando os resultados auferidos, desenvolveu-se uma escala envolvendo a mensuração de (1) níveis e (2) causas da Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejo.

Para o primeiro, procurou-se mensurar, a partir da percepção dos respondentes, os níveis de ruptura de produtos nas lojas varejistas, para as categorias atendidas pelo fornecedor citado, os dois principais itens citados e em contextos específicos. Assim, a escala adotada é caracterizada como uma escala de Diferencial Semântico de 7 pontos, que transitam de (1) Baixo nível a (7) Alto nível, demonstrando intensidade entre os pontos do intervalo a partir da aproximação a seus extremos. Para o segundo, a escala pode ser caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, os pontos transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente e o ponto (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo'. Os informantes-chaves foram os colaboradores e gestores de supermercados compactos, convencionais, superloja e hipermercados distribuídos no território brasileiro que apresentam participação direta nas negociações do varejista com fornecedores. Também acrescenta-se os especialistas da área.

Avaliação dos Relacionamentos Organizacionais	Definição Constitutiva	Definição Operacional
	<p><b>Satisfação dos Compradores com o Relacionamento:</b> Provêm do resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento, econômicos (eficácia, produtividade do relacionamento e dos resultados financeiros obtidos) e não-econômicos (uma resposta afetiva positiva para os aspectos psicológicos do relacionamento), entre uma empresa e outra (GASKI; NEVIN, 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; ANDERSON; NARUS, 1990; BROWN; LUSCH; SMITH, 1992; GANESAN, 1994; MOHR; SPEAKMAN, 1994).</p> <p><b>Valor Percebido do Relacionamento:</b> é compreendido como a relação entre benefícios (representado pela qualidade técnica e funcional) e os sacrifícios totais percebidos pelo comprador (preço, tempo, esforço, custos do transporte, instalação, reparos, manutenção, risco percebido, etc) (ANDERSON, 1995; WILSON, 1995; GRONROOS, 2000; ULAGA; EGGERT, 2006; SOUZA, 2007)</p>	<p>Foram adaptadas as escalas de Cannon (1992), Cannon e Perreault (1999), Ulaga e Eggert (2006) e Souza (2007). Considerando que as escalas citadas acima foram aplicadas em contextos diferentes, foi elaborado um estudo empírico qualitativo-exploratório aplicado em colaboradores e gestores de varejos e de fornecedores com o intuito de sustentar as adaptações realizadas às escalas ao verificar e analisar as congruências e discrepâncias de conteúdo e sentido das variáveis e as peculiaridades do contexto específico dos respondentes. A escala desenvolvida é caracterizada como uma escala Likert de 7 pontos, que transitam de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. O item (4) da escala representa a resposta neutra 'Não discordo, nem concordo'. Os informantes-chaves foram os colaboradores e gestores de supermercados compactos, convencionais, superlojas e hipermercados distribuídos no território brasileiro que apresentam participação direta nas negociações do varejista em que atuam com o fornecedor citado em suas respostas.</p>

## APÊNDICE B

Associação	Endereço	E-mail	Telefone
<b>Asas</b> – Associação Acreana de Supermercados	Avenida Ceará, 3251 Centro Rio CEP 69900-460 Rio Branco AC	<a href="mailto:asas.acre@acisa-ac.com.br">asas.acre@acisa-ac.com.br</a>	(68) 3223 0507 Fax: (68) 3216 7007
<b>Amaps</b> – Associação Amapaense de Supermercados	Av. General Gurjão, 259 Centro CEP 68900-050 Macapá AP	<a href="mailto:amaps@oi.com.br">amaps@oi.com.br</a>	(96) 3225 3225 Telefone/Fax: (96) 3225 5401
<b>Amase</b> – Associação Amazonense de Supermercados	Avenida Eduardo Ribeiro, 639, s. 408 Edifício Palácio do Comércio Centro CEP 69010-001 Manaus AM	<a href="mailto:lyra.rep@uol.com.br">lyra.rep@uol.com.br</a>	Telefone/Fax (92) 3622 9455
<b>Aspas</b> – Associação Paraense de Supermercados	Avenida Magalhães Barata, 695 70 andar s. 706/8 CEP 66063-240 Belém PA	<a href="mailto:secretaria@aspas.com.br">secretaria@aspas.com.br</a>	(91) 3249 4268/0024 Fax: (91) 3249 4545
<b>Arse</b> – Associação Roraimense de Supermercados	Rua Valério Magalhães, 265 Bairro São Francisco CEP 69305-150 Boa Vista RR	<a href="mailto:alessandragarcia_22@hotmail.com">alessandragarcia_22@hotmail.com</a>	(95) 3224 6354 Fax: (95) 3624 4502
<b>Asmeron</b> – Associação de Supermercados de Rondônia	Avenida Calama, 2472 sala 04 10 andar Bairro Arigolandia CEP 78902-040 Porto Velho RO	<a href="mailto:asmeron_ro@hotmail.com">asmeron_ro@hotmail.com</a>	(69) 3229 2055
<b>Atos</b> – Associação Tocantinense de Supermercados	912 sul Alameda 05 APM 3A lote 03 Setor ecoindustrial CEP 77023-462 Palmas TO	<a href="mailto:atostocantins@yahoo.com.br">atostocantins@yahoo.com.br</a>	Telefone/Fax: (63) 3214 5398
<b>Asa</b> – Associação de Supermercados de Alagoas	Avenida Menino Marcelo, 9 Quadra 9 Lote 4 Sambaíba Serraia CEP 57047-050 Maceió AL	<a href="mailto:asa.ak@veloxmail.com.br">asa.ak@veloxmail.com.br</a>	(82) 3328 2733 Fax: (82) 3328 7817
<b>Abase</b> – Associação Bahiana de Supermercados	Rua Gilberto Amado, 276 Jardim da Armação CEP 41750-110 Salvador BA	<a href="mailto:abasecom@abase-ba.org.br">abasecom@abase-ba.org.br</a>	(71) 3444 2880 Fax: (71) 3444 2870
<b>Acesu</b> – Associação Cearense de Supermercados	Avenida Barão de Studart, 2500 Cobertura Edifício Cenicer Center CEP 60120-002 Fortaleza CE	<a href="mailto:acesu@daterranet.com.br">acesu@daterranet.com.br</a>	Telefone/Fax: (85) 3246 4411/ 3246 5632
<b>Amasp</b> – Associação Maranhense de Supermercados	Avenida Colares Moreira, 444 Ed. Monumental 50 andar, s. 544 Renascença II CEP 65075-441 São Luís MA	<a href="mailto:amasp@elo.com.br">amasp@elo.com.br</a>	(98) 3235 8605/ 3235 4082 Fax: (98) 3235 3701
<b>ASPB</b> – Associação de Supermercados da Paraíba	Rua Duque de Caxias, 20 Centro CEP 58010-820 João Pessoa PB	<a href="mailto:aspb@aspb.com.br">aspb@aspb.com.br</a>	Telefone/Fax: (83) 3221 9047
<b>Apes</b> – Associação Pernambucana de Supermercados	Rua Viscondessa do Livramento, 54 sala A Derby CEP 52010 060 Recife PE	<a href="mailto:apes@elogica.com.br">apes@elogica.com.br</a>	(81) 3421 3612 Fax: (81) 3421 3331
<b>Apisu</b> – Associação Piauiense de Supermercados	Av. Dom Severino, 2351/B Horto Florestal CEP 64051- 200 Teresina PI	<a href="mailto:apisu@bol.com.br">apisu@bol.com.br</a>	Tel/Fax: (86) 3233-4224
<b>Assurn</b> – Associação de Supermercados do Rio Grande do Norte	Av. Amintas Barros, 4272 Lagoa Nova CEP 59075-250 Natal RN	<a href="mailto:assurn@hotmail.com">assurn@hotmail.com</a>	(84) 3231 6491 Fax: (84) 3231 6491
<b>Ases</b> – Associação Sergipana de Supermercados	Rua Campos, 496 São José CEP 49015-220 Aracaju SE	<a href="mailto:ases2006@oi.com.br">ases2006@oi.com.br</a>	(79) 3211 4489 Telefone/Fax: (79) 3211 7540
<b>Asbra</b> – Associação de Supermercados de Brasília	SCS Quadra 1, s. 1201 bl. I Edifício Central Asa Sul. CEP: 70307-900 Brasília DF	<a href="mailto:asbra@asbra.com.br">asbra@asbra.com.br</a>	Telefone/Fax: (61) 3321 0014
<b>Agos</b> – Associação Goiana de Supermercados	Rua 22, 72 Setor Oeste CEP 74120-130 Goiânia GO	<a href="mailto:secretaria@agos.com.br">secretaria@agos.com.br</a>	(62) 3215 2528/ 2435

<b>Associação</b>	<b>Endereço</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
<b>Asmat</b> – Associação de Supermercados de Mato Grosso	Avenida Beira Rio, no220 Bairro do Porto CEP 78025-600 Cuiabá MT	<a href="mailto:asmat@asmat.com.br">asmat@asmat.com.br</a>	Telefone/Fax: (65) 3637 3364/8705
<b>Amas</b> – Associação Sul-Matogrossense de Supermercados	Rua Dr. Arthur Jorge, 2314 São Francisco CEP 79010-210 Campo Grande MS	<a href="mailto:amas@amasms.com.br">amas@amasms.com.br</a>	Telefone/Fax: (67) 3356 4450/ 3326 6615
<b>Acaps</b> – Associação Capixaba de Supermercados	Rua Mizaél Pedreira da Silva, 138 Ed. Casa do Comércio. 40 andar s. 401/ 408 Santa Lúcia CEP 29052-270 Vitória ES	<a href="mailto:acaps@acaps.org.br">acaps@acaps.org.br</a>	(27) 3324 3599 Fax: (27) 3345 5222
<b>Asserj</b> – Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro	Rua do Arroz, 90 40 andar s. 443/448 Mercado São Sebastião Penha CEP 21019-900 Rio de Janeiro RJ	<a href="mailto:asserj@asserj.com.br">asserj@asserj.com.br</a>	(21) 2584 6339 Fax: (21) 2584-6648
<b>Amis</b> – Associação Mineira de Supermercados	Rua Platina, 33 Prado CEP 30410-430 Belo Horizonte MG	<a href="mailto:amis@amis.org.br">amis@amis.org.br</a>	Telefone/Fax: (31) 2122 0500
<b>Apas</b> – Associação Paulista de Supermercados	Rua Pio XI, 1200 Alto da Lapa CEP 05060-001 São Paulo SP	<a href="mailto:ccorreia@apas.com.br">ccorreia@apas.com.br</a>	(11) 3647-5000
<b>Apras</b> - Associação Paranaense de Supermercados	Avenida Senador Souza Naves, 535 Cristo Rei CEP 80050-040 Curitiba PR	<a href="mailto:secretaria@apras.org.br">secretaria@apras.org.br</a>	(41) 3362 1212 Fax: (41) 3362 8513
<b>Agas</b> – Associação Gaúcha de Supermercados	Rua Dona Margarida, 320 Navegantes CEP 90240-610 Porto Alegre RS	<a href="mailto:agas@agas.com.br">agas@agas.com.br</a>	(51) 2118 5200 Fax: (51) 2118 5201
<b>Acats</b> – Associação Catarinense de Supermercados	Centro Empresarial Florianópolis Avenida Osvaldo Rodrigues Cabral, 1570 sala 201 Centro CEP 88015-710 Florianópolis SC	<a href="mailto:acats@acats.com.br">acats@acats.com.br</a>	(48) 3223 0174/ 3222 0528 Fax: (48) 3223 0396/ 3222 7191
<b>ABRAS</b> - Associação Brasileira de Supermercados	Av. Diógenes Ribeiro de Lima nº 2.872 - Alto da Lapa - São Paulo - 05083-901	<a href="mailto:info@abrasnet.com.br">info@abrasnet.com.br</a>	Tel.: (11) 3838-4500 Fax: (11) 3837-9933

**APÊNDICE C**  
**Carta de Apresentação – FASE 1**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado (a),

Sou aluna de mestrado de administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Desenvolvi, antes e durante o mestrado, estudos sobre as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas. O assunto instigou tal interesse que o trouxe para ser mais bem discutido na minha dissertação em conjunto com os relacionamentos articulados entre a indústria e o varejo alimentício. Na pesquisa da dissertação, procuro entender a percepção do varejo.

Assim convido os especialistas da área, gestores de vendas (supervisores, gerentes, diretores e sócio-proprietários) das indústrias de alimentos e responsáveis ou gestores pelas relações de fornecimento nos supermercados (compradores, supervisores, gerentes, diretores e sócio-proprietários) a participar da pesquisa através de um “bate-papo” de aproximadamente 40 a 60 minutos. Para um melhor registro de nossa conversa, utilizarei um caderno de anotações e um MP3 para gravação do áudio. O agendamento deste encontro, data e local, serão acertados previamente de acordo com a sua disponibilidade e consentimento. As informações coletadas me ajudarão a compreender os temas em estudo e a desenvolver o próprio.

As informações coletadas serão utilizadas somente para o desenvolvimento do estudo e para fins acadêmicos e científicos. Sob nenhuma hipótese serão publicados no sentido de expor as respostas individuais dos respondentes e organizações. É garantido o anonimato do respondente e da organização. Qualquer dado que possa levar à identificação do respondente e da organização será utilizado como um meio de manter contato com o respondente e para a organização das informações gerada a partir das respostas.

**Ao final da pesquisa, os resultados serão enviados por e-mail aos participantes juntamente com um material de apoio e orientações para a gestão do relacionamento e minimização de ocorrências de rupturas de produtos nas gôndolas varejistas.**

Desde já agradeço o apoio.

Clara Márcia Ribeiro  
Mestranda em Administração pela UFPR  
Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor  
E-mail: [clara.mkt@gmail.com](mailto:clara.mkt@gmail.com)  
(31) 9249-4756  
(41) 9941-2754

**APÊNDICE D**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO – FASE 1**

Eu, \_\_\_\_\_, portador da Carteira de Identidade nº \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_, concordo em participar voluntariamente do estudo para o desenvolvimento da dissertação, inicialmente, intitulada: **“A Estrutura dos Relacionamentos Interorganizacionais, as Ocorrências de Ruptura de Produtos e a Avaliação do Relacionamento do Fornecedor no Varejo Alimentício”**. O estudo está sob a responsabilidade da aluna de mestrado da UFPR, Clara Márcia Ribeiro, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

Minha participação corresponde a respostas à entrevista, em horário e local previamente agendado. Autorizo a aluna a transcrever e a fazer a manutenção fidedigna das informações coletadas para o desenvolvimento do estudo e para fins didáticos e científicos desde que meu anonimato e da organização na qual atuo sejam garantidos. Reservo-me ainda, o direito de interromper minha participação quando achar necessário, e de não responder a algum questionamento que não considero pertinente.

Curitiba, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Testemunhas:

1. ....

2. ....

Nome: .....

Nome: .....

R.G.: .....

RG:.....

## APÊNDICE E

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO – FASE 1: VAREJO

1. Apresente-se, por favor.
2. Descreva o negócio da empresa na qual você atua apontando as suas características?
3. Descreva as condições de mercado (ambiente) na qual a empresa que você atua está inserida.
4. Descreva o relacionamento da empresa na qual você atua com os seus fornecedores.
5. Há algum tratamento diferenciado ou agrupamento de fornecedores por nível de importância? Como é feito? Quais são os critérios utilizados? Quais são os possíveis tratamentos diferenciados adotados?
6. Como você avalia o relacionamento que a sua empresa articula com os seus fornecedores?

As questões a seguir referem-se a um fornecedor em particular com o qual a sua empresa recentemente realizou negócios. Por favor, pense sobre a **ÚLTIMA** decisão de compra que você fez. Esta pesquisa se concentra no principal fornecedor escolhido para a sua última compra. Não se preocupe se este fornecedor é típico ou incomum, importante ou não importante, novo ou velho, utilizado frequentemente ou apenas nessa vez. ***O interesse dessa pesquisa é o principal fornecedor que a sua empresa se relacionou na última decisão de compra que voe acompanhou.***

7. Pense sobre esse fornecedor, em qual departamento/seção e categoria que os produtos que a sua empresa comprou deste fornecedor se classificam?

Em qualquer momento que você for questionado sobre o “produto”, responda fazendo referência ao principal bem(s) ou serviço(s) que a sua empresa recebeu deste fornecedor. Qual é o nome (ou iniciais) desse fornecedor? \_\_\_\_\_

(Quando for perguntado sobre o relacionamento da sua empresa com o fornecedor, refere-se a este fornecedor).

8. A sua empresa compra este produto de outros fornecedores? Sim/Não
9. Se sim, o fornecedor indicado acima é o principal fornecedor? Sim/Não
10. A sua empresa tem um contrato longo-prazo (além de um pedido aberto de compra) com este fornecedor? Sim/Não
11. Você acredita que o ambiente (fatores externos a organização) possa interferir no modo como as relações da empresa são articuladas com este fornecedor? Quais fatores externos? Como? (lembra-se dos fatores citados anteriormente como influenciadores do negócio da sua empresa)
12. Quão importante é o relacionamento articulado com este fornecedor? Por quê?
13. O nível de importância de um fornecedor pode definir como o relacionamento será articulado? De que forma?
14. Na sua opinião, as alternativas de fornecimento disponíveis no mercado (concorrentes ofertando produtos similares ou a falta deles) podem influenciar como a sua empresa se relaciona com esse fornecedor?
15. Quais fatores operacionais (que fazem parte do processo e do relacionamento com o fornecedor) você considera essenciais para o relacionamento com este fornecedor?

16. Quais fatores comportamentais (relacionados ao comportamento da empresa e da pessoa de contato) você considera essenciais para o relacionamento com este fornecedor?
17. Apresente características do relacionamento que a sua empresa tem com esse fornecedor?
18. Quais benefícios você identifica neste relacionamento?
19. Quais pontos negativos são identificados?
20. Na sua opinião, quais são os resultados para a sua empresa dessa relação?
21. Quais pontos você considera que precisam ser melhorados e aperfeiçoados no relacionamento com este fornecedor?
22. Na sua opinião, quais incertezas/problemas podem ser identificadas na cadeia de suprimentos que podem impactar no relacionamento articulado pelos partícipes dessa Cadeia de Suprimentos? Comente.  

Ao apontar as ocorrências de ruptura de produtos como uma incerteza/problema, responda as seguintes perguntas: (Se não apontar, fazer referência).
23. Como você percebe a Ruptura de Produtos nas Gôndolas do varejo alimentício?
24. Quais são os produtos (ou categorias) que tem maior nível de ocorrência de ruptura? Como você os classificaria (giro, lucratividade, categoria, periodicidade de compra)?
25. Quais são as possíveis causas da Ruptura de Produtos? Comente-as.
26. Quais são as possíveis consequências? Comente-as.
27. Quais são os partícipes da Cadeia de Suprimentos que são afetados com as consequências da ruptura? Comente.
28. O que a sua empresa vem fazendo para minimizar a ruptura de produtos?
29. Quais mecanismos/ferramentas são utilizados?
30. Vocês fazem a medição das perdas que tem com a ruptura de produtos?
31. Como ela é feita? (processo, periodicidade, cesta de produtos, responsáveis)
32. Vocês recebem auxílio deste fornecedor para fazerem a medição das perdas que tem com a ruptura de produtos?
33. Na sua opinião, o nível de ocorrências de ruptura de produtos pode ter impacto sob o relacionamento articulado entre fornecedor-varejo?
34. Existe alguma parceria com os clientes varejistas para minimizar as ocorrências de ruptura? Comente.



**QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO – FASE 1: VAREJO****Perfil da Organização:**

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Localização (Endereço): \_\_\_\_\_

Porte da empresa:

- Microempresa** – receita operacional bruta anual de até R\$ 1,200 milhão.
- Pequena** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,200 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,500 milhões.
- Média** - receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,500 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.
- Grande** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

Atuação geográfica:  Local  Regional  Nacional  Global

Formatos de Varejo:

- Loja Independente (são aqueles que detêm e operam um único ponto-de-venda ou loja).
- Rede Corporativa (constituídas por duas ou mais lojas de propriedade e gestão da mesma empresa, utilizam de um centro de distribuição ou sistema de central de compras e exposição de produtos para comercializarem linhas de produtos similares). Número de lojas da Rede: \_\_\_\_\_.
- Cooperativa de Varejo (formadas por varejistas independentes que utilizam um sistema de central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção). Número de empresas envolvidas: \_\_\_\_\_.

Tipos de Lojas\*:

- Supermercado Compacto (adota o sistema de autosserviço ao ter 2 a 6 check-outs em suas lojas, ofertam em média 4.000 itens dentre seções de mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar, dentre outros).
- Supermercado Convencional (adota o sistema de auto-serviço ao ter 7 a 20 *check-outs* em suas lojas, ofertam em média 9.000 itens dentre seções de mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, dentre outras).
- Superloja (tem aproximadamente 30 *check-outs*, ofertam uma linha completa de produtos perecíveis como também produtos não-alimentícios, como têxteis e eletrônicos, aproximando-se a 14.000 itens).
- Hipermercado (possuem mais de 30 check-outs, apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios).

\* É possível marcar mais de uma opção quando a Rede engloba diferentes tipos de lojas. Posteriormente, marque a que caracteriza a loja em que atua.

**Perfil do Respondente:**

Nome (1º nome): \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Fem ( ) Masc.

Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo na Empresa: \_\_\_\_\_

Tempo no Cargo Atual: \_\_\_\_\_

10.4 - FAIXA ETÁRIA	
1	Até 20 anos
2	De 21 a 25 anos
3	De 26 a 30 anos
4	De 31 a 35 anos
5	De 36 a 40 anos
6	De 41 a 45 anos
7	De 46 a 50 anos
8	Acima de 51 anos

10.5 - ESTADO CIVIL	
1	Solteiro
2	Casado
3	Divorciado
4	Viúvo
5	Amigado

10.6 - FORMAÇÃO ACADÊMICA	
1	Analfabeto
2	Fundamental incompleto
3	Fundamental completo
4	Médio incompleto
5	Médio completo
6	Superior incompleto
7	Superior completo
8	Pós-graduação incompleta (stricto sensu)
9	Pós-graduação completa (stricto sensu)
10	Pós-graduação incompleta (lato sensu)
11	Pós-graduação completa (lato sensu)

10.7 - RESIDE COM	
1	Amigos
2	Com os pais (mãe e/ou pai)
3	Com os pais e irmãos
4	Conjuge
5	Conjuge e filhos
6	Demais parentes (avós, tios...)
7	Filhos
8	Irmãos
9	Sozinho

Indique a quantidade de itens que possui na residência onde vive atualmente (Marcar um X na resposta)						
10.8	Televisão à Cores	0	1	2	3	4 ou +
10.9	Rádio	0	1	2	3	4 ou +
10.10	Banheiro (incluindo lavabo)	0	1	2	3	4 ou +
10.11	Automóvel	0	1	2	3	4 ou +
10.12	Empregada Mensalista	0	1	2	3	4 ou +
10.13	Máquina de lavar roupas	0	1	2	3	4 ou +
10.14	Videocassete ou DVD	0	1	2	3	4 ou +
10.15	Aspirador de pó	0	1	2	3	4 ou +
10.16	Geladeira	0	1	2	3	4 ou +
10.17	Freezer (independente de geladeira Duplex)	0	1	2	3	4 ou +

## APÊNDICE F

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO – FASE 1: EMPRESAS FORNECEDORAS

1. Apresente-se, por favor.
2. Descreva o negócio da empresa na qual você atua apontando as suas características?
3. Em quais SEÇÕES/DEPARTAMENTOS e CATEGORIAS dos varejos estão classificados os produtos ofertados pela sua empresa?
4. Descreva as condições de mercado (ambiente) na qual a empresa que você atua está inserida.
5. Quais fatores deste ambiente você acredita que interferem no negócio da sua empresa.
6. Você acredita que o ambiente (fatores externos a organização) possa interferir no modo como as relações da empresa são articuladas com os clientes varejistas? Quais fatores externos? Como? (lembre-se dos fatores citados anteriormente como influenciadores do negócio da sua empresa)
7. Descreva o relacionamento da empresa na qual você atua com os seus clientes varejistas.
8. Há algum tratamento diferenciado ou agrupamento de clientes por nível de importância? Como é feito? Quais são os critérios utilizados? Quais são os possíveis tratamentos diferenciados adotados?
9. Como você avalia o relacionamento que a sua empresa articula com os seus clientes varejistas?

As questões a seguir referem-se a um cliente varejista em particular com o qual a sua empresa recentemente realizou negócios. Por favor, pense sobre a **ÚLTIMA** decisão de negociação/venda que você fez. Esta pesquisa se concentra no principal cliente varejista o qual a sua empresa recentemente realizou negócios (último dia de faturamento, o um negócio/pedido fechado hoje ou ontem). Não se preocupe se este cliente varejista é típico ou incomum, importante ou não importante, novo ou velho, atendido frequentemente ou apenas nessa vez. **O interesse dessa pesquisa é o principal cliente varejista que a sua empresa atendeu na sua última decisão de negociação e que você acompanhou.**

10. Pense sobre esse cliente varejista, e cite, categorizando, em qual departamento/seção e categoria que os produtos que a sua empresa fornece a ele podem ser classificados:

11. Qual é o nome (ou iniciais) desse cliente varejista? \_\_\_\_\_

(Quando você for questionado sobre o relacionamento da sua empresa com o cliente varejista, refere-se a este citado).

12. A sua empresa tem um contrato longo-prazo (além de um pedido aberto de venda) com este cliente varejista? Sim/Não

13. Você acredita que o ambiente (fatores externos a organização) possa interferir no modo como as relações da empresa são articuladas com este cliente varejista? Quais fatores externos? Como? (lembre-se dos fatores citados anteriormente como influenciadores do negócio da sua empresa)

14. Quão importante é o relacionamento articulado com este cliente varejista? Por quê?

15. O nível de importância de um cliente varejista pode definir como o relacionamento será articulado? Como?

16. Na sua opinião, as alternativas de fornecimento disponíveis no mercado (concorrentes ofertando produtos similares ou a falta deles) podem influenciar como a sua empresa se relaciona com esse cliente varejista?
17. Quais fatores operacionais (que fazem parte do processo e do relacionamento com o cliente) você considera essenciais?
18. Quais fatores comportamentais (relacionados ao comportamento da empresa e da pessoa de contato) você considera essenciais?
19. Apresente características do relacionamento que a sua empresa tem com esse cliente varejista?
20. Quais benefícios você identifica neste relacionamento?
21. Quais pontos negativos são identificados?
22. Na sua opinião, quais são os resultados dessa relação para a sua empresa?
23. Na sua opinião, quais incertezas/problemas podem ser identificadas na cadeia de suprimentos que podem impactar no relacionamento articulado pelos partícipes dessa Cadeia de Suprimentos? Comente.
24. Quais pontos você considera que precisam ser melhorados e aperfeiçoados nas relações com este cliente varejista?  
Ao definir as ocorrências de ruptura de produtos como uma incerteza/problema que ocorre ao longo de uma Cadeia de Suprimentos, responda: (Se não apontar, fazer referência).
25. Como você percebe a Ruptura de Produtos nas Gôndolas do varejo alimentício?
26. Quais são os produtos (ou categorias) que tem maior nível de ocorrência de ruptura? Como você os classificaria (giro, lucratividade, categoria, periodicidade de compra)?
27. Quais são as possíveis causas das ocorrências de Ruptura de Produtos? Comente-as.
28. Quais são as possíveis consequências? Comente-as.
29. Na sua opinião, quais são os partícipes da Cadeia de Suprimentos que são afetados com as consequências da ruptura? Comente.
30. O que a sua empresa vem fazendo para minimizar a ruptura de produtos?
31. Quais mecanismos/ferramentas são utilizados?
32. Vocês auxiliam os clientes varejistas a fazerem a medição das perdas que tem com a ruptura de produtos?
33. Como ela é feita? (processo, periodicidade, cesta de produtos, responsáveis)
34. Na sua opinião, o nível de ocorrências de ruptura de produtos pode ter impacto sob o relacionamento articulado entre indústria-varejo?
35. Existe alguma parceria com os clientes varejistas para minimizar as ocorrências de ruptura? Comente.

**QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO – FASE 1: EMPRESA FORNECEDORA****Perfil da Organização:**

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Porte da empresa:

- Microempresa** – receita operacional bruta anual de até R\$ 1,200 milhão.  
 **Pequena** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,200 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,500 milhões.  
 **Média** - receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,500 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.  
 **Grande** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

Atuação geográfica:  Local  Regional  Nacional  Global

**Perfil do Respondente:**

Nome (1º nome): \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Fem ( ) Masc.

Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo na Empresa: \_\_\_\_\_

Tempo no Cargo Atual: \_\_\_\_\_

10.4 - FAIXA ETÁRIA	
1	Até 20 anos
2	De 21 a 25 anos
3	De 26 a 30 anos
4	De 31 a 35 anos
5	De 36 a 40 anos
6	De 41 a 45 anos
7	De 46 a 50 anos
8	Acima de 51 anos

10.5 - ESTADO CIVIL	
1	Solteiro
2	Casado
3	Divorciado
4	Viúvo
5	Amigado

10.6 - FORMAÇÃO ACADÊMICA	
1	Analfabeto
2	Fundamental incompleto
3	Fundamental completo
4	Médio incompleto
5	Médio completo
6	Superior incompleto
7	Superior completo
8	Pós-graduação incompleta (stricto sensu)
9	Pós-graduação completa (stricto sensu)
10	Pós-graduação incompleta (lato sensu)
11	Pós-graduação completa (lato sensu)

10.7 - RESIDE COM	
1	Amigos
2	Com os pais (mãe e/ou pai)
3	Com os pais e irmãos
4	Conjuge
5	Conjuge e filhos
6	Demais parentes (avós, tios...)
7	Filhos
8	Irmãos
9	Sozinho

Indique a quantidade de itens que possui na residência onde vive atualmente (Marcar um X na resposta)						
10.8	Televisão à Cores	0	1	2	3	4 ou +
10.9	Rádio	0	1	2	3	4 ou +
10.10	Banheiro (incluindo lavabo)	0	1	2	3	4 ou +
10.11	Automóvel	0	1	2	3	4 ou +
10.12	Empregada Mensalista	0	1	2	3	4 ou +
10.13	Máquina de lavar roupas	0	1	2	3	4 ou +
10.14	Videocassete ou DVD	0	1	2	3	4 ou +
10.15	Aspirador de pó	0	1	2	3	4 ou +
10.16	Geladeira	0	1	2	3	4 ou +
10.17	Freezer (independente de geladeira Duplex)	0	1	2	3	4 ou +

**APÊNDICE G**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO – FASE 1: ESPECIALISTAS**

Favor responder as questões abaixo considerando os relacionamentos articulados entre empresas fornecedoras e varejos alimentícios.

1. Descreva as condições de mercado (ambiente) nas quais as empresas fornecedoras e varejos alimentícios estão inseridos.
2. Na sua opinião, o ambiente (fatores externos a organização) pode interferir no modo como as relações da empresa varejista são articuladas com um fornecedor? Quais fatores externos? Como? (lembre-se dos fatores citados anteriormente).
3. Pensando no relacionamento entre fornecedor-varejo, quais elementos são essenciais?
4. Os varejistas fazem algum tratamento diferenciado ou agrupamento de fornecedores por nível de importância? Como é feito? Quais são os critérios utilizados? Quais são os possíveis tratamentos diferenciados adotados?
5. O nível de importância de um fornecedor pode definir como o relacionamento será articulado? De que forma?
6. Na sua opinião, quais incertezas/problemas podem ser identificadas na cadeia de suprimentos que podem impactar no relacionamento articulado pelos participantes dessa Cadeia de Suprimentos? Comente.
7. Como você percebe a Ruptura de Produtos nas Gôndolas do varejo alimentício?
8. Quais são os produtos (ou categorias) que tem maior nível de ocorrência de ruptura? Como você os classificaria (giro, lucratividade, categoria, periodicidade de compra)?
9. Quais são as possíveis causas da Ruptura de Produtos? Comente-as.
10. Quais são as possíveis consequências? Comente-as.
11. Quais são os participantes da Cadeia de Suprimentos que são afetados com as consequências da ruptura? Comente.
12. Quais mecanismos/ferramentas podem ser utilizados para minimizar a ruptura de produtos?
13. Na sua opinião, o nível de ocorrências de ruptura de produtos pode ter impacto sob o relacionamento articulado entre fornecedor-varejo?
14. Existe alguma parceria entre fornecedor e varejistas para minimizar as ocorrências de ruptura? Comente.
15. Os varejistas recebem auxílio dos fornecedores para fazerem a medição das perdas que tem com a ruptura de produtos?

## QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO – FASE 1: ESPECIALISTA

### **Perfil da Organização:**

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Segmento/área de atuação: \_\_\_\_\_

### **Perfil do Respondente:**

Nome (1º nome): \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Fem ( ) Masc.

Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo na Empresa: \_\_\_\_\_

Tempo no Cargo Atual: \_\_\_\_\_

10.4 - FAIXA ETÁRIA	
1	Até 20 anos
2	De 21 a 25 anos
3	De 26 a 30 anos
4	De 31 a 35 anos
5	De 36 a 40 anos
6	De 41 a 45 anos
7	De 46 a 50 anos
8	Acima de 51 anos

10.5 - ESTADO CIVIL	
1	Solteiro
2	Casado
3	Divorciado
4	Viúvo
5	Amigado

10.6 - FORMAÇÃO ACADÊMICA	
1	Analfabeto
2	Fundamental incompleto
3	Fundamental completo
4	Médio incompleto
5	Médio completo
6	Superior incompleto
7	Superior completo
8	Pós-graduação incompleta (stricto sensu)
9	Pós-graduação completa (stricto sensu)
10	Pós-graduação incompleta (lato sensu)
11	Pós-graduação completa (lato sensu)

10.7 - RESIDE COM	
1	Amigos
2	Com os pais (mãe e/ou pai)
3	Com os pais e irmãos
4	Conjuge
5	Conjuge e filhos
6	Demais parentes (avós, tios...)
7	Filhos
8	Irmãos
9	Sozinho

Indique a quantidade de itens que possui na residência onde vive atualmente (Marcar um X na resposta)						
10.8	Televisão à Cores	0	1	2	3	4 ou +
10.9	Rádio	0	1	2	3	4 ou +
10.10	Banheiro (incluindo lavabo)	0	1	2	3	4 ou +
10.11	Automóvel	0	1	2	3	4 ou +
10.12	Empregada Mensalista	0	1	2	3	4 ou +
10.13	Máquina de lavar roupas	0	1	2	3	4 ou +
10.14	Videocassete ou DVD	0	1	2	3	4 ou +
10.15	Aspirador de pó	0	1	2	3	4 ou +
10.16	Geladeira	0	1	2	3	4 ou +
10.17	Freezer (independente de geladeira Duplex)	0	1	2	3	4 ou +



## APÊNDICE H

### QUESTIONÁRIO FINAL – FASE 2



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PROJETO DE PESQUISA: A ESTRUTURA DOS RELACIONAMENTOS**  
**INTERORGANIZACIONAIS, AS OCORRÊNCIAS DE RUPTURA DE PRODUTOS E A**  
**AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO DO FORNECEDOR NO VAREJO ALIMENTÍCIO**

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre o Relacionamento Interorganizacional e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios. O questionário é direcionado aos responsáveis pela gestão do relacionamento com o varejista alimentício. O estudo está sob a responsabilidade da aluna de mestrado da UFPR, Clara Márcia Ribeiro, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

Por favor, responda com atenção as perguntas que serão propostas. Suas informações são extremamente valiosas para o sucesso dessa pesquisa. Este questionário é composto por partes que devem ser respondidas na ordem apresentada, depende-se em média 30 minutos para o seu preenchimento total.

**CONFIDENCIALIDADE:** As informações coletadas serão utilizadas somente para o desenvolvimento do estudo e para fins acadêmicos e científicos. Sob nenhuma hipótese serão publicados no sentido de expor as respostas individuais dos respondentes e organizações. É garantido o anonimato do respondente e da organização. Qualquer dado que possa levar a identificação do respondente e da organização será utilizado como um meio de manter contato com o respondente e para a organização da base de dados gerada a partir das respostas.

Por favor, pense sobre a **ÚLTIMA** decisão de negociação/compra que você fez. Esta pesquisa se concentra no principal fornecedor o qual a sua empresa recentemente realizou negócios (último dia de faturamento, um negócio/pedido fechado hoje ou ontem). Não se preocupe se este fornecedor é típico ou incomum, importante ou não importante, novo ou velho, atendido frequentemente ou apenas nessa vez.

**O interesse dessa pesquisa é o principal fornecedor que a sua empresa se relacionou na sua última decisão de negociação ou alguma que você acompanhou.**

1.1. Qual é o nome **desse fornecedor**? \_\_\_\_\_

1.2 Localização da Matriz (cidade/Estado): \_\_\_\_\_

1.3 Porte da empresa **desse fornecedor**:

- ( ) **Microempresa** – receita operacional bruta anual de até R\$ 1,200 milhão.  
 ( ) **Pequena** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,200 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,500 milhões.  
 ( ) **Média** - receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,500 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.  
 ( ) **Grande** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

1.4 Atuação geográfica **desse fornecedor**: ( ) Local ( ) Regional ( ) Nacional ( ) Global

2. Pense sobre esse fornecedor, e marque abaixo em quais departamentos pertencem os principais produtos ofertados por ele e que compõe o mix de produtos de sua(s) loja(s). **Veja a folha Relação de Departamentos e Categorias.**

- |                            |  |                             |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| ( ) Mercearia de Alto Giro | ( ) Perecíveis Lácteos                 | ( ) Higiene, Saúde e Beleza |
| ( ) Mercearia Doce         | ( ) Perecíveis congelados e resfriados | ( ) Limpeza                 |
| ( ) Matinais               | ( ) Bebidas Não-alcólicas              | ( ) Descartáveis            |
| ( ) Bazar                  | ( ) Bebidas Alcólicas                  |                             |

3.1 Você tem outros fornecedores de produtos similares aos que **esse fornecedor** oferta/negocia a sua empresa?

( ) Sim ( ) Não

3.2 Se sim, o fornecedor citado anteriormente é um dos principais fornecedores para a sua empresa? ( ) Sim ( ) Não

3.3 A sua empresa tem um contrato de longo-prazo (além de um pedido aberto de compra) com este fornecedor?

( ) Sim ( ) Não

3.4 Por quanto tempo a sua empresa vem fazendo negócios com **o fornecedor citado**? \_\_\_\_ anos & \_\_\_\_ meses

3.5 Quantas pessoas **do fornecedor citado** têm contato significativo com a sua empresa? \_\_\_\_

3.6 Quantas pessoas da sua empresa têm contato com **o fornecedor citado**? \_\_\_\_

3.7 Quão envolvido você está nas negociações da sua empresa com o fornecedor citado?

Nada envolvido.	1	2	3	4	5	6	7	Altamente envolvido.
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

**Quando o questionário perguntar sobre o relacionamento da sua empresa com o fornecedor, refere-se ao mencionado anteriormente.**



5.3 Para os dois principais itens (produto específico) que a sua empresa adquire **do fornecedor citado**, os níveis de ocorrências de ruptura de produtos podem ser caracterizados por:

Baixo Nível			Médio Nível			Alto Nível
1	2	3	4	5	6	7

Item 1 – Nome: _____	1	2	3	4	5	6	7
Item 2 – Nome: _____	1	2	3	4	5	6	7

5.4 Dos produtos que a sua empresa negocia/adquire **do fornecedor citado**, em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa BAIXO NÍVEL e 7 ALTO NÍVEL, circule os números que mais se aproximam da intensidade das ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de sua(s) loja(s) sob alguns aspectos como:

Produtos de alto giro na seção/categoria que pertence.	1	2	3	4	5	6	7
Produtos de baixo giro na seção/categoria que pertence.	1	2	3	4	5	6	7
Produtos com alta rentabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
Produtos com baixa rentabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
Produtos com pequeno lead time de reposição.	1	2	3	4	5	6	7
Produtos com grande lead time de reposição.	1	2	3	4	5	6	7

5.5 Em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e 7 CONCORDO TOTALMENTE, circule o número que indica o quanto você concorda com a descrição de cada afirmação abaixo no que se refere a possíveis causas das ocorrências de ruptura de produtos.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Falha da central de distribuição do varejo ao entregar os produtos as suas próprias unidades.	1	2	3	4	5	6	7
As dificuldades de negociação da central de compras do varejo com as indústrias fornecedoras.	1	2	3	4	5	6	7
A falha da central de compras ao realizar pedidos inferiores a demanda.	1	2	3	4	5	6	7
A falta de matéria-prima para a produção por causa de desastres naturais e perdas de colheitas.	1	2	3	4	5	6	7
As divergências entre o estoque físico e contábil – estoque virtual.	1	2	3	4	5	6	7
A dificuldade na negociação com o fornecedor.	1	2	3	4	5	6	7
Os pedidos mal dimensionados.	1	2	3	4	5	6	7
Os atrasos nas entregas.	1	2	3	4	5	6	7
O produto exposto em outro lugar da loja, fora da gôndola ou seção especificada.	1	2	3	4	5	6	7
O produto com compra suspensa.	1	2	3	4	5	6	7
A falta de produto no centro de distribuição do varejista.	1	2	3	4	5	6	7
O produto em processo de retirada de linha.	1	2	3	4	5	6	7
O cancelamento de pedidos pela loja varejista.	1	2	3	4	5	6	7
O produto bloqueado no sistema do varejista – falha no cadastro do produto.	1	2	3	4	5	6	7
Pelos repositores e promotores não reabastecerem os pontos de venda, mesmo tendo disponibilidade dos produtos no estoque.	1	2	3	4	5	6	7
Os sistemas de reposição subestimarem a demanda ou terem um estoque mínimo menor que o recomendado.	1	2	3	4	5	6	7
Atrasos na produção dos produtos por escassez de mão de obra, greve, mudança de diretoria.	1	2	3	4	5	6	7
O operador de caixa do varejista passa o produto de uma mesma marca e mesmo valor, como se fosse um só.	1	2	3	4	5	6	7
A falta de comprometimento do vendedor ao não conferir os produtos que faltam no PDV e no estoque.	1	2	3	4	5	6	7
As mudanças no comportamento da demanda têm-se um comportamento atípico da venda do produto.	1	2	3	4	5	6	7
Erros no recebimento dos pedidos - o funcionário faz o lançamento errado dos produtos recebidos no sistema (controle de estoque).	1	2	3	4	5	6	7
O fornecedor não entregar os pedidos originais do cliente varejista por completo.	1	2	3	4	5	6	7
O cliente varejista puxar a frente de outro produto sob o espaço do produto faltante.	1	2	3	4	5	6	7

## A Estrutura do Relacionamento Interorganizacional

6.1 As afirmações a seguir descrevem os diferentes aspectos dos relacionamentos entre um fornecedor e o seu cliente varejista. Em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e 7 CONCORDO TOTALMENTE, circule o número que indica o quanto você concorda com a descrição de cada afirmação sobre o relacionamento e o produto que você adquire/negocia com **o fornecedor indicado anteriormente**.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7
Ambos compartilhamos informações confidenciais que ajudarão o outro.						
1	2	3	4	5	6	7
Nós sempre compartilhamos previsões de suprimento e demanda.						
1	2	3	4	5	6	7
Ambos compartilhamos informações de custos relevantes.						
1	2	3	4	5	6	7
Compartilhamos algumas informações com <b>o fornecedor citado</b> que não seriam compartilhadas com outros.						
1	2	3	4	5	6	7
Compartilhamos informações estratégicas com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Nossas operações têm um alto nível de integração com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Nós temos disponível para <b>o fornecedor citado</b> um "sistema" o qual ele confia.						
1	2	3	4	5	6	7
Os sistemas (TI) que disponibilizamos são essenciais para as operações <b>do fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Algumas das operações <b>do fornecedor citado</b> são muito conectadas com a nossa empresa.						
1	2	3	4	5	6	7
Adotamos sistemas (TI) que possibilitam a troca de informações em tempo real <b>com o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Nós temos acordos específicos, bem detalhados com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Nós temos acordos formais que detalham as obrigações de ambas as partes.						
1	2	3	4	5	6	7
Os acordos que temos com <b>o fornecedor citado</b> visam objetivos mútuos, para o fornecedor e para a nossa empresa.						
1	2	3	4	5	6	7
Os acordos informais (falados) recebem a mesma importância que os acordos formais (escritos).						
1	2	3	4	5	6	7
Não importa quem está em falta, os problemas que surgem são assumidos como responsabilidades conjuntas de ambas as partes.						
1	2	3	4	5	6	7
Ambos estão dispostos a fazer mudanças que cooperem com a outra parte (beneficiem as duas partes).						
1	2	3	4	5	6	7
Ambos não se importam em dever favores uns aos outros.						
1	2	3	4	5	6	7
Em uma negociação, uma das partes nunca toma vantagem de uma posição mais privilegiada.						
1	2	3	4	5	6	7
Tanto <b>o fornecedor citado</b> quanto nós somos flexíveis se os problemas aparecerem.						
1	2	3	4	5	6	7
Planos conjuntos ocorrem para muitas atividades.						
1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> preocupa-se com os nossos interesses.						
1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.						
1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> tem merecido nossa confiança.						
1	2	3	4	5	6	7
Há veracidade nas informações que recebemos <b>do fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> provê uma imagem completamente verdadeira de suas intenções.						
1	2	3	4	5	6	7
Ambos estão comprometidos com melhorias que devem beneficiar o relacionamento como um todo e não somente às partes individualmente.						
1	2	3	4	5	6	7
Esperamos aumentar o atendimento/fornecimento (frequência, volume, itens em linha) no futuro com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Temos nos empenhado muito <b>nesse</b> relacionamento.						
1	2	3	4	5	6	7
Acreditamos que <b>esse</b> relacionamento seja orientado para o longo prazo.						
1	2	3	4	5	6	7
Ambos estão interessados na lucratividade da outra parte.						
1	2	3	4	5	6	7
Temos um alto grau de dependência em negociar/comprar com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Seria difícil para nossa empresa prestar serviços e ter lucros sem negociar/comprar com <b>o fornecedor citado</b> .						
1	2	3	4	5	6	7
Os resultados que temos da relação com <b>o fornecedor citado</b> afetam muito os resultados da minha empresa.						
1	2	3	4	5	6	7
Seria difícil para <b>o fornecedor citado</b> substituir os serviços, vendas e lucros gerados pela nossa empresa.						
1	2	3	4	5	6	7

Nós exageramos em nossas necessidades a fim de forçar <b>o fornecedor citado</b> a cumprir nossos requisitos de operação/negociação.	1	2	3	4	5	6	7
Nós buscamos com <b>o fornecedor citado</b> preços abaixo dos vigentes em tabela visando somente os nossos interesses.	1	2	3	4	5	6	7
Nós retemos informações importantes (omitimos) na relação com <b>o fornecedor citado</b> .	1	2	3	4	5	6	7
Nós apresentamos fatos de forma a nos colocar em uma situação favorável ou posição privilegiada com <b>o fornecedor citado</b> .	1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> retém para si (omite) informações importantes.	1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> nos pressiona nas negociações com base na importância da sua marca e produto para o consumidor final.	1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> nos pressiona nas negociações a fim de atingir suas metas de vendas (volume e faturamento).	1	2	3	4	5	6	7
Para atingir seus objetivos, às vezes, <b>o fornecedor citado</b> anteriormente promete fazer coisas sem realmente realizá-las posteriormente.	1	2	3	4	5	6	7

O nosso relacionamento é melhor descrito como tenso.	1	2	3	4	5	6	7
Temos consideráveis discordâncias e/ou discussões em nossas relações de fornecimento com <b>o fornecedor citado</b> .	1	2	3	4	5	6	7
Quando temos desacordos com <b>o fornecedor citado</b> , independente de quais sejam, nós ameaçamos a romper o fornecimento/relação.	1	2	3	4	5	6	7

6.2 Um cliente varejista pode fazer investimentos em tempo, energia e/ou dinheiro especificamente para acomodar um fornecedor em particular e seus produtos. Estes investimentos poderiam ser perdidos se este cliente varejista trocasse para outro fornecedor. Em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa NADA e 7 MUITO, circule o número que indica a extensão na qual a sua empresa fez investimentos ou mudanças especificamente para acomodar o **fornecedor citado**.

Nada			Médio			Muito
1	2	3	4	5	6	7

Apenas para se relacionar com o fornecedor citado, nós mudamos:

Nossas necessidades (ex. volume de compras, adaptamos o mix de produtos comprado, aprendemos sobre os produtos)	1	2	3	4	5	6	7
Nossos procedimentos operacionais (ex. modo de manuseio dos produtos na loja, modo de realizar as compras – CD ou loja a loja)	1	2	3	4	5	6	7
Nosso pessoal (ex. Contratação e demissão de funcionários - como comprador específico, treinamentos)	1	2	3	4	5	6	7
Nossos estoques e distribuição (ex. modo de estocagem, modo de recebimento dos produtos)	1	2	3	4	5	6	7
Nosso marketing (ex. Campanhas, pesquisas de mercado)	1	2	3	4	5	6	7
Nossos sistemas (TI)	1	2	3	4	5	6	7
Nossos equipamentos de ponto de venda (ex. freezers, expositores, gôndolas, araras, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

6.3 Fornecedores podem fazer investimentos em tempo, energia e/ou dinheiro especificamente para acomodar as necessidades de um cliente varejista. Os investimentos do fornecedor poderiam ser perdidos se a empresa compradora trocasse para outra fonte de suprimento. Em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa NADA e 7 MUITO, circule o número que indica a extensão na qual **o fornecedor citado** tem feito investimentos ou mudanças especificamente para atender as necessidades da sua empresa.

Nada			Médio			Muito
1	2	3	4	5	6	7

Apenas para nos atender, o fornecedor citado mudou:

Características de produto (ex. embalagem, atributos do produto)	1	2	3	4	5	6	7
Procedimentos de produção (ex, adaptação no layout de produção, ciclo de produção)	1	2	3	4	5	6	7
Pessoal (ex. Contratação e demissão de funcionários - como vendedor específico e promotor de vendas, treinamentos)	1	2	3	4	5	6	7
Estoques e distribuição (modo de estocagem, programação de entrega dos produtos)	1	2	3	4	5	6	7
Marketing (Campanhas, pesquisas de mercado)	1	2	3	4	5	6	7
Sistemas (TI)	1	2	3	4	5	6	7
Equipamento e ferramentas de capital (ex. Compra de máquinas para produção, materiais para trabalhar o PDV)	1	2	3	4	5	6	7

## Avaliação do Relacionamento Interorganizacional

7.1 Em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e 7 CONCORDO TOTALMENTE, circule o número que indica o quanto você concorda com a descrição de cada afirmação que demonstra os resultados do relacionamento articulado com **o fornecedor citado anteriormente**.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Nossa empresa se arrepende da decisão de fazer negócios com <b>o fornecedor citado</b> .	1	2	3	4	5	6	7
No geral, nós estamos muito satisfeitos com <b>o fornecedor citado</b> .	1	2	3	4	5	6	7
Se nós tivéssemos que fazer tudo de novo, nós ainda escolheríamos negociar/relacionar com <b>o fornecedor citado</b> .	1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> se aproxima do que consideramos um cliente ideal para nos relacionarmos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>O fornecedor citado</b> tem uma relação conosco melhor do que esperávamos.	1	2	3	4	5	6	7

É uma relação mais vantajosa para nós, considerando todos os custos e benefícios no relacionamento.	1	2	3	4	5	6	7
Considerando os investimentos que fizemos neste relacionamento estamos conseguindo bons resultados.	1	2	3	4	5	6	7
A relação com <b>o fornecedor citado</b> tem um desempenho maior do que esperado inicialmente.	1	2	3	4	5	6	7
Pelos custos em manter o relacionamento com <b>o fornecedor citado</b> diria que este relacionamento é vantajoso para a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
O relacionamento com <b>o fornecedor citado</b> vale o esforço gasto para mantê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
Pelo tempo despendido para manter o relacionamento com <b>o fornecedor citado</b> , mantê-lo como está é inaceitável.	1	2	3	4	5	6	7

## Perfil da Organização em que você atua

8.1 Nome da Organização: \_\_\_\_\_

9.2 Localização da Matriz (Cidade/Estado): \_\_\_\_\_

9.3 Porte da empresa em que atua:

- ( ) **Microempresa** – receita operacional bruta anual de até R\$ 1,200 milhão.  
 ( ) **Pequena** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,200 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,500 milhões.  
 ( ) **Média** - receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,500 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.  
 ( ) **Grande** – receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

9.4 Atuação geográfica da empresa em que atua: ( ) Local ( ) Regional ( ) Nacional ( ) Global

9.5 Formato da(s) loja(s) da empresa em que atua:

- ( ) Loja Independente (são aqueles que detêm e operam um único ponto-de-venda ou loja).  
 ( ) Rede Corporativa (constituídas por duas ou mais lojas de propriedade e gestão da mesma empresa, utilizam de um centro de distribuição ou sistema de central de compras e exposição de produtos para comercializarem linhas de produtos similares). Número de lojas da Rede: \_\_\_\_\_.  
 ( ) Cooperativa de Varejo (formadas por varejistas independentes que utilizam um sistema de central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção). Número de empresas envolvidas: \_\_\_\_\_.

9.6 Tipo(s) de loja(s) da empresa em que atua (você poderá marcar o número de alternativas necessárias):

- ( ) Supermercado Compacto (adota o sistema de auto-serviço ao ter 2 a 6 check-outs em suas lojas, ofertam em média 4.000 itens dentre seções de Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar, dentre outras)  
 ( ) Supermercado Convencional (adota o sistema de auto-serviço ao ter 7 a 20 check-outs em suas lojas, ofertam em média 9.000 itens dentre seções de mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, dentre outras).  
 ( ) Superloja (tem aproximadamente 30 *check-outs*, ofertam uma linha completa de produtos perecíveis como também produtos não-alimentícios, como têxteis e eletrônicos, aproximando-se a 14.000 itens).  
 ( ) Hipermercado (possuem mais de 30 check-outs, apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios).

## Perfil do Respondente (Seu perfil)

10.1 Nome (1º nome): \_\_\_\_\_ 10.2 E-mail para contato: \_\_\_\_\_

10.3 Tempo na Empresa: \_\_\_\_ anos & \_\_\_\_ meses.

10.4 Cargo na Empresa: \_\_\_\_\_ 10.5 Tempo no Cargo Atual: \_\_\_\_ anos & \_\_\_\_ meses.

10.6 Faixa etária:

- ( ) Até 20 anos ( ) De 26 a 30 anos ( ) De 36 a 40 anos ( ) De 46 a 50 anos  
 ( ) De 21 a 25 anos ( ) De 31 a 35 anos ( ) De 41 a 45 anos ( ) Acima de 51 anos.

10.7 Formação acadêmica:

- ( ) Analfabeto ( ) Médio Incompleto ( ) Superior Completo  
 ( ) Fundamental Incompleto ( ) Médio Completo ( ) Pós-graduação Incompleta  
 ( ) Fundamental Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Pós-graduação Completa.

Obrigado pela sua participação!

## Departamentos e seções

Circule os códigos que correspondem as categorias de produtos que são negociadas com o fornecedor informado.

<b>(1) Merceria de Alto Giro</b>	<u>1.1</u> Açúcar Refinado	<u>1.12</u> Farinha de Trigo	<u>1.22</u> Molho de Tomate em Sachê
	<u>1.2</u> Arroz	<u>1.13</u> Feijão	<u>1.23</u> Mostarda
	<u>1.3</u> Atum em lata	<u>1.14</u> Fubá de Milho	<u>1.24</u> Óleo de Soja
	<u>1.4</u> Azeite	<u>1.15</u> Macarrão	<u>1.25</u> Óleos Especiais (Canola, Girassol, etc)
	<u>1.5</u> Azeitona em conserva	<u>1.16</u> Macarrão Instantâneo	<u>1.26</u> Palmito em Conserva
	<u>1.6</u> Café torrado e moído	<u>1.17</u> Maionese	<u>1.27</u> Sardinha em Lata
	<u>1.7</u> Caldo em Pó	<u>1.18</u> Milho de Pipoca (Microondas)	<u>1.28</u> Sopa em Envelope
	<u>1.8</u> Caldo em Tablete	<u>1.19</u> Milho Verde em Conserva	<u>1.29</u> Sopa Instantânea
	<u>1.9</u> Catchup	<u>1.20</u> Molho de Pimenta	<u>1.30</u> Tempero Pronto em Pasta
	<u>1.10</u> Ervilhas em Conserva	<u>1.21</u> Molho de Soja	<u>1.31</u> Tempero Pronto em Pó
	<u>1.11</u> Vinagre	<u>1.21</u> Molho de Tomate	<u>1.32</u> Outros: _____
<b>(2) Merceria Doce</b>	<u>2.1</u> Biscoito Recheado	<u>2.12</u> Geléia de Frutas	
	<u>2.2</u> Biscoito Salgado	<u>2.13</u> Goma de Mascar	
	<u>2.3</u> Biscoito Wafer	<u>2.14</u> Leite Condensado	
	<u>2.4</u> Bombom em Caixa	<u>2.15</u> Mistura para Bolo	
	<u>2.5</u> Cereal em Barra	<u>2.16</u> Ovo de Páscoa	
	<u>2.6</u> Cereja em Calda	<u>2.17</u> Panetone	
	<u>2.7</u> Chá em Saquinho	<u>2.18</u> Salgadinho	
	<u>2.8</u> Chocolate em Barra para Cobertura	<u>2.19</u> Suplemento Alimentar	
	<u>2.9</u> Chocolate em Tablete	<u>2.20</u> Fermento em Pó (Uso doméstico)	
	<u>2.10</u> Creme de Leite	<u>2.21</u> Bala, Caramelo, Confeito, Dropes e Pastilha	
	<u>2.11</u> Gelatina em Pó	<u>2.22</u> Outros: _____	
<b>(3) Matinais</b>	<u>3.1</u> Achocolatado em Pó	<u>3.6</u> Cereal para Mingau	<u>3.11</u> Cereal Matinal
	<u>3.2</u> Achocolatado Líquido	<u>3.7</u> Café Solúvel	<u>3.12</u> Pão de Forma Industrializado Light
	<u>3.3</u> Adoçante	<u>3.8</u> Bolo Industrializado	<u>3.13</u> Torrada
	<u>3.4</u> Leite Longa Vida (UHT)	<u>3.9</u> Leite Longa Vida Light	<u>3.14</u> Leite em Pó
	<u>3.5</u> Pão de Forma Industrializado	<u>3.10</u> Outros: _____	
<b>(4) Perecíveis Lácteos</b>	<u>4.1</u> Iogurte	<u>4.6</u> Queijo Fino	<u>4.10</u> Margarina
	<u>4.2</u> Iogurte Light	<u>4.7</u> Cream Cheese	<u>4.11</u> Queijo Mussarela
	<u>4.3</u> Leite Fermentado	<u>4.8</u> Sobremesa Láctea Cremosa	<u>4.12</u> Queijo Petit Suisse
	<u>4.4</u> Queijo Ralada	<u>4.9</u> Requeijão	<u>4.13</u> Requeijão Light
	<u>4.5</u> Outros: _____		

(5) Perecíveis Congelados e Resfriados	<u>5.1</u> Batata Congelada	<u>5.6</u> Hambúrguer Congelado	<u>5.11</u> Peru Congelado
	<u>5.2</u> Linguíça Embalada	<u>5.7</u> Frango Resfriado/Congelado	<u>5.12</u> Presunto
	<u>5.3</u> Frios Finos	<u>5.8</u> Pizza Pronta Congelada	<u>5.13</u> Salame Embalado
	<u>5.4</u> Mortadela	<u>5.9</u> Prato Pronto Congelado	<u>5.14</u> Salsicha Embalada
	<u>5.5</u> Vegetais Congelados	<u>5.10</u> Outros: _____	
(6) Bebidas Não-Alcoólicas	<u>6.1</u> Bebida à Base de Soja	<u>6.6</u> Chá Pronto para Beber	<u>6.11</u> Suco de Fruta Concentrado
	<u>6.2</u> Bebida à Base de Soja Light	<u>6.7</u> Refrigerante Tipo Cola	<u>6.12</u> Suco de Fruta Pronto para Beber
	<u>6.3</u> Bebida Energética (Não Isotônica)	<u>6.8</u> Refrigerante Tipo Guaraná	<u>6.13</u> Suco de Fruta Pronto para Beber Light
	<u>6.4</u> Bebida Esportiva (Isotônica)	<u>6.9</u> Refrigerante Sabor de Frutas	<u>6.14</u> Refresco em Pó
	<u>6.5</u> Água Mineral	<u>6.10</u> Outros: _____	
(7) Higiene, Saúde e Beleza	<u>7.1</u> Antisséptico Bucal	<u>7.15</u> Escova Dental	
	<u>7.2</u> Aparelho de Barbear Descartável	<u>7.16</u> Escova para Cabelo	
	<u>7.3</u> Aparelho Não Descartável/ Carga de Barbear	<u>7.17</u> Esmalte para Unhas	
	<u>7.4</u> Coloração Feminina para Cabelo	<u>7.18</u> Fio e Fita Dental	
	<u>7.5</u> Condicionador de Cabelo	<u>7.19</u> Loção Hidratante para o Corpo	
	<u>7.6</u> Creme Dental	<u>7.20</u> Preservativo Masculino	
	<u>7.7</u> Creme para Pentear Infantil	<u>7.21</u> Protetor Solar	
	<u>7.8</u> Creme para Tratamento de Cabelo	<u>7.22</u> Sabonete	
	<u>7.9</u> Creme Preventivo para Assaduras	<u>7.23</u> Sabonete Infantil	
	<u>7.10</u> Depilatórios Feminino (creme, cera, etc)	<u>7.24</u> Sabonete Líquido	
	<u>7.11</u> Hair Spray	<u>7.25</u> Sabonete Líquido (Íntimo)	
	<u>7.12</u> Shampoo	<u>7.26</u> Desodorante	
	<u>7.13</u> Shampoo Infantil	<u>7.27</u> Talco para os Pés	
	<u>7.14</u> Outros: _____		
(8) Bebidas	<u>8.1</u> Aguardente	<u>8.5</u> Vinho Branco Importado	<u>8.9</u> Vinho Tinto Nacional
	<u>8.2</u> Cerveja	<u>8.6</u> Vinho Branco Nacional	<u>8.10</u> Uísque Importado
	<u>8.3</u> Espumante	<u>8.7</u> Vinho Tinto Importado	<u>8.11</u> Uísque Nacional
	<u>8.4</u> Vodca	<u>8.8</u> Outros: _____	
(9) Limpeza	<u>9.1</u> Água Sanitária	<u>9.7</u> Concentrado Líquido para Limpeza	<u>9.12</u> Detergente em Pó
	<u>9.2</u> Alvejante	<u>9.8</u> Desodorizador Sanitário	<u>9.13</u> Detergente Líquido
	<u>9.3</u> Amaciante de Roupa	<u>9.9</u> Desinfetante	<u>9.14</u> Inseticida
	<u>9.4</u> Cera para Piso	<u>9.10</u> Esponja Sintética para Limpeza	<u>9.15</u> Lã de Aço
	<u>9.5</u> Limpador Multi-Uso	<u>9.11</u> Lustra-Móveis	<u>9.16</u> Sabão em Barra
	<u>9.6</u> Outros: _____		
(10) Descartáveis	<u>10.1</u> Absorvente Higiénico	<u>10.5</u> Fralda Descartável	<u>10.8</u> Guardanapo de Papel
	<u>10.2</u> Lenço de Papel	<u>10.6</u> Fralda Geriátrica	<u>10.9</u> Papel Higiénico
	<u>10.3</u> Lenço Umedecido	<u>10.7</u> Papel Alumínio	<u>10.10</u> Toalha de Papel
	<u>10.4</u> Outros: _____		
(11) Bazar	<u>11.1</u> Alimento para Cães	<u>11.11</u> Mamadeira	
	<u>11.2</u> Alimento para Gatos	<u>11.12</u> Panela de Alumínio com Antiaderente	
	<u>11.3</u> Artigos para Festas	<u>11.13</u> Panela de Pressão	
	<u>11.4</u> Balde/Bacia/Lixeira Plástica	<u>11.14</u> Pilha Alcalina	
	<u>11.5</u> Banheira Infantil	<u>11.15</u> Pilha Comum	
	<u>11.6</u> Eletroportáteis	<u>11.16</u> Revista para o Consumidor	
	<u>11.7</u> Escova para Lavar	<u>11.17</u> Sandália/Chinelo	
	<u>11.8</u> Filtro de Papel para Café	<u>11.18</u> Talheres	
	<u>11.9</u> Garrafa Térmica	<u>11.19</u> Toalha de Banho/Rosto	
	<u>11.10</u> Vassoura	<u>11.20</u> Outros: _____	




## MODELO DO QUESTIONÁRIO DISPONÍVEL EM PLATAFORMA ONLINE

Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR - Windows Internet Explorer

http://www.indtech.com.br/dissertacao/varejo/page1.php


File Edit View Favorites Tools Help

Favorites Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR



**Pesquisa Acadêmica**

A estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, as ocorrências de ruptura de produtos e a avaliação do relacionamento do fornecedor no varejo alimentício



---

**Informações**

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre o Relacionamento Interorganizacional e as Ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios. O questionário é direcionado aos responsáveis pela gestão do relacionamento com o varejista alimentício. O estudo está sob a responsabilidade da aluna de mestrado da UFPR, Clara Márcia Ribeiro, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

Por favor, responda com atenção as perguntas que serão propostas. Suas informações são extremamente valiosas para o sucesso dessa pesquisa. Este questionário é composto por partes que devem ser respondidas na ordem apresentada, despende-se em média 30 minutos para o seu preenchimento total.

**CONFIDENCIALIDADE:** As informações coletadas serão utilizadas somente para o desenvolvimento do estudo e para fins acadêmicos e científicos. Sob nenhuma hipótese serão publicados no sentido de expor as respostas individuais dos respondentes e organizações. É garantido o anonimato do respondente e da organização. Qualquer dado que possa levar a identificação do respondente e da organização será utilizado como um meio de manter contato com o respondente e para a organização da base de dados gerada a partir das respostas.

---

**Informações do Respondente para contato**

Primeiro nome  E-mail

Nome da Empresa em que atua  Cargo

[Começar](#)

---

Clara Márcia Ribeiro  
2009 - Todos os direitos reservados

Produzido por **Indtech**

Done

start Dissertação - texto Dissertação.v6 - Micr... Clara Márcia Ribeiro - ...

Internet 100% 14:02

Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR - Windows Internet Explorer

http://www.indtech.com.br/dissertacao/varejo/page2.php

File Edit View Favorites Tools Help

Favorites Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR



**Pesquisa Acadêmica**

A estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, as ocorrências de ruptura de produtos e a avaliação do relacionamento do fornecedor no varejo alimentício



---

Percentual respondido **10%**

Por favor, pense sobre a ÚLTIMA decisão de negociação/compra que você fez. Esta pesquisa se concentra no principal fornecedor o qual a sua empresa recentemente realizou negócios (último dia de faturamento, um negócio/pedido fechado hoje ou ontem). Não se preocupe se este fornecedor é típico ou incomum, importante ou não importante, novo ou velho, atendido frequentemente ou apenas nessa vez.

***O interesse dessa pesquisa é o principal fornecedor que a sua empresa se relacionou na sua última decisão de negociação ou alguma que você acompanhou.***

**Qual é o nome desse fornecedor?**

Nome

**Localização da Matriz (cidade/Estado):**

Localização

**Porte da empresa desse fornecedor:**

Microempresa – receita operacional bruta anual de até R\$ 1,200 milhão.

Pequena – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,200 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,500 milhões.

Média - receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,500 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.

Grande – receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

**Atuação geográfica desse fornecedor:**

Local  Regional  Nacional  Global

[Próxima Página >>](#)

---

Clara Márcia Ribeiro  
2009 - Todos os direitos reservados

Produzido por **Indtech**

Done

start Dissertação - texto Dissertação.v6 - Micr... Clara Márcia Ribeiro - ...

Internet 100% 14:02

Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR - Windows Internet Explorer

http://www.indtech.com.br/dissertacao/varejo/page3.php

File Edit View Favorites Tools Help

Favorites Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR

**Pesquisa Acadêmica**  
A estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, as ocorrências de ruptura de produtos e a avaliação do relacionamento do fornecedor no varejo alimentício

UFPR

Percentual respondido 20%

Pense sobre esse fornecedor, e marque abaixo em quais departamentos pertencem os principais produtos ofertados por ele e que compõe o mix de produtos de sua(s) loja(s):

Mercadoria de alto giro  Perecíveis Lácteos  Higiene, saúde e beleza

Mercadoria doce  Perecíveis congelados e resfriados  Limpeza

Matinais  Bebidas não alcoólicas  Descartáveis

Bazar  Bebidas alcoólicas

Você tem outros fornecedores de produtos similares aos que esse fornecedor oferta/negocia a sua empresa?

Sim  Não

Se sim, o fornecedor citado anteriormente é um dos principais fornecedores para a sua empresa?

Sim  Não

A sua empresa tem um contrato de longo-prazo (além de um pedido aberto de compra) com este fornecedor?

Sim  Não

Por quanto tempo a sua empresa vem fazendo negócios com o fornecedor citado?

anos e  meses.

Quantas pessoas desse fornecedor têm contato significativo com a sua empresa?

pessoas.

Quantas pessoas da sua empresa têm contato com esse fornecedor?

pessoas.

Quão envolvido você está nas negociações da sua empresa com esse fornecedor?

Nada envolvido  1  2  3  4  5  6  7  Altamente envolvido

Done

start Dissertação - texto Dissertação.v6 - Micr... Clara Márcia Ribeiro - ... Internet 100% 14:03

Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR - Windows Internet Explorer

http://www.indtech.com.br/dissertacao/varejo/page4.php

File Edit View Favorites Tools Help

Favorites Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR

**Pesquisa Acadêmica**  
A estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, as ocorrências de ruptura de produtos e a avaliação do relacionamento do fornecedor no varejo alimentício

UFPR

Percentual respondido 30%

**Determinantes Situacionais e de Mercado**

O modo como os clientes varejistas se relacionam com um fornecedor específico pode depender da natureza do mercado de fornecimento e dos determinantes situacionais. Para cada afirmação abaixo, em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e 7 CONCORDO TOTALMENTE, atribua a nota que você achar conveniente nas frases que se seguem.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Os fornecedores deste mercado mudam frequentemente a forma de fazer negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada novo acontece neste mercado de fornecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neste mercado, os fornecedores tem sido lentos para mudar a forma de fazer as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os fatores importantes neste mercado de fornecimento raramente mudam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós temos muitas alternativas de fornecedores para o tipo de fornecimento que o fornecedor citado nos atende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este mercado de fornecimento é muito competitivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenhum outro fornecedor tem as capacidades que o fornecedor citado tem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós frequentemente checamos os preços e qualidades de outros fornecedores dos produtos que negociamos com o fornecedor citado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O montante de custos nas negociações com o fornecedor citado é muito grande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Done

start Dissertação - texto Dissertação.v6 - Micr... Clara Márcia Ribeiro - ... Internet 100% 14:05



Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR - Windows Internet Explorer

http://www.indtech.com.br/dissertacao/varejo/page11.php

File Edit View Favorites Tools Help

Favorites Clara Márcia Ribeiro - Pesquisa Acadêmica - UFPR

Page Safety Tools

**Perfil da Organização em que você atua:**

Localização da Matriz (Cidade/Estado)

**Porte da empresa:**

Microempresa – receita operacional bruta anual de até R\$ 1,200 milhão.  
 Pequena – receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,200 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,500 milhões.  
 Média – receita operacional bruta anual superior a R\$ 10,500 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.  
 Grande – receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões.

**Atuação geográfica:**

Local  Regional  Nacional  Global

**Formato da(s) loja(s) da empresa em que atua:**

Loja Independente (são aqueles que detêm e operam um único ponto-de-venda ou loja).  
 Rede Corporativa (constituída por duas ou mais lojas de propriedade e gestão da mesma empresa, utilizam de um centro de distribuição ou sistema de central de compras e exposição de produtos para comercializarem linhas de produtos similares). Número (aproximado) de lojas da Rede:   
 Cooperativa de Varejo (formadas por varejistas independentes que utilizam um sistema de central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção). Número (aproximado) de empresas envolvidas:

**Tipo(s) de loja(s) da empresa em que atua (você poderá marcar o número de alternativas necessárias):**

Supermercado Compacto (adota o sistema de auto-serviço ao ter 2 a 6 check-outs em suas lojas, ofertam em média 4.000 itens dentre seções de Mercearia, hortifrutif, carnes, aves, frios, laticínios e bazar, dentre outras).  
 Supermercado Convencional (adota o sistema de auto-serviço ao ter 7 a 20 check-outs em suas lojas, ofertam em média 9.000 itens dentre seções de mercearia, hortifrutif, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, dentre outras).  
 Superloja (tem aproximadamente 30 check-outs, ofertam uma linha completa de produtos perecíveis como também produtos não-alimentícios, como têxteis e eletrônicos, aproximando-se a 14.000 itens).  
 Hipermercado (possuem mais de 30 check-outs, apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios).

**Perfil do Respondente (Seu perfil):**

Tempo na Empresa:  Tempo no Cargo Atual:   
Faixa Etária:  Formação Acadêmica:

Done

start

Dissertação - texto

Dissertação.v6 - Mic...

Clara Márcia Ribeiro - ...

Internet

100%

14:06

Prezado,

Sou aluna de mestrado de administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) orientada pelo Prof. Dr. Paulo Prado. Desenvolvi, antes e durante o mestrado, estudos sobre as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas. O assunto instigou tal interesse que o trouxe para ser mais bem discutido na minha dissertação em conjunto com os relacionamentos articulados entre a indústria e o varejo alimentício. Temas que se apresentam relevantes para a Academia e Mercado.

Na pesquisa da dissertação procuro entender, a partir da percepção do supermercadista: 1) o ambiente em que as relações são articuladas; 2) as estruturas de relacionamentos que são desenvolvidas; 3) as ocorrências de ruptura de produtos; 4) a avaliação dos relacionamentos; 5) as possíveis influências entre os quatro itens.

Para a realização do campo da pesquisa, a dividi em duas fases: qualitativa e quantitativa. Na fase qualitativa, já realizada, entrevistei gestores de indústrias e supermercados a fim de verificar a relevância e viabilidade do estudo e buscar informações com profundidade que auxiliassem no desenvolvimento do instrumento de coleta de dados da fase quantitativa e da pesquisa como um todo.

Atualmente estou realizando a fase quantitativa da coleta. Foi elaborado um questionário. Este poderá ser preenchido por meio impresso ou online ([www.indtech.com.br/dissertacao](http://www.indtech.com.br/dissertacao) - **preencher utilizando o navegador Internet Explorer**). Tem-se em foco os responsáveis ou gestores pelas compras nos supermercados (compradores, supervisores, gerentes, diretores e sócio-proprietários). O questionário poderá ser respondido por mais de uma pessoa da mesma empresa, ou seja, todos os responsáveis ou gestores da empresa que atuam nas áreas apresentadas poderão participar da pesquisa. O interesse está nas relações articuladas e não em empresas específicas.

Estou aproveitando e fazendo a coleta com as indústrias - gestores de vendas (supervisores, gerentes, diretores e sócio-proprietários) das indústrias de alimentos. Pretendo ao final do mestrado dar continuidade à pesquisa com um estudo apresentando a percepção da indústria e do varejo. Desta forma teremos um estudo mais robusto com a visão das duas partes.

O meu contato com a APAS tem por finalidade a solicitação de um auxílio no desenvolvimento desta fase da pesquisa. Este auxílio também pode ser visto como uma parceria. O interesse inicial é verificar como a APAS pode me auxiliar a disseminar os convites de participação da pesquisa ao público em foco. Como estou trabalhando quantitativamente pretendo ter um mínimo de 250 respostas para ter uma análise consistente. Alguns caminhos previstos são:

- 1) Disponibilização do mailing de associados para que eu possa fazer contato via e-mail enviando o convite. Para casos específicos podendo fazer contato telefônico.
- 2) Envio de mala direta digital aos associados via APAS com o convite da pesquisa.
- 3) Utilização do portal eletrônico da APAS com a exposição do convite da pesquisa.
- 4) Aplicação dos questionários impressos nos cursos presenciais ofertados pela APAS que reúnem o público em foco.

Ao final da pesquisa me comprometo:

- 1) Disponibilizar, assim que defendida, a dissertação em meio digital e impresso.
- 2) Redigir um material sobre o tema e resultados da pesquisa para a revista da APAS.
- 3) Realizar, sob convite da APAS, palestra apresentando os resultados da pesquisa. Os custos do evento são de responsabilidade da APAS.

Em anexo envio alguns artigos acadêmicos já apresentados em Congressos sobre o tema, o convite de participação da pesquisa e uma apresentação sumária dos interesses da pesquisa.

Na parte da tarde faço contato telefônico.

Desde já agradeço o seu apoio e compreensão.

**Clara Márcia Ribeiro**

Mestranda em Administração pela UFPR

**APÊNDICE J**  
**CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado (a),

Sou aluna de mestrado de administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Desenvolvi, antes e durante o mestrado, estudos sobre as ocorrências de Ruptura de Produtos nas Gôndolas varejistas. O assunto instigou tal interesse que o trouxe para ser mais bem discutido na minha dissertação em conjunto com os relacionamentos articulados entre a indústria e o varejo alimentício. Na pesquisa da dissertação procuro entender a percepção da indústria e do varejo. Atualmente, tenho o apoio da APAS, APRAS, AGAS, ACATS, AMIS e ASES no desenvolvimento deste estudo.

Assim convido os gestores de vendas (supervisores, gerentes, diretores e sócio-proprietários) das indústrias de alimentos e responsáveis ou gestores pelas compras nos supermercados (compradores, supervisores, gerentes, diretores e sócio-proprietários) a participarem da pesquisa com o preenchimento do questionário que está disponível no endereço: **[www.indtech.com.br/dissertacao](http://www.indtech.com.br/dissertacao)** Também poderá ser preenchido utilizando o arquivo em Word (doc) que segue em anexo, este possibilita maior flexibilidade em tempo no preenchimento.

O questionário poderá ser respondido por mais de uma pessoa da mesma empresa, ou seja, todos os responsáveis ou gestores da empresa que atuam nas áreas apresentadas poderão participar da pesquisa.

Ressalto que as informações coletadas serão utilizadas somente para o desenvolvimento do estudo e para fins acadêmicos e científicos. Sob nenhuma hipótese serão publicados no sentido de expor as respostas individuais dos respondentes e organizações. É garantido o anonimato do respondente e da organização. Qualquer dado que possa levar a identificação do respondente e da organização será utilizado como um meio de manter contato com o respondente e para a organização da base de dados gerada a partir das respostas.

**Ao final da pesquisa os resultados serão enviados por e-mail aos participantes juntamente com um material de apoio e orientações para a gestão do relacionamento e minimização de ocorrências de rupturas de produtos nas gôndolas varejistas.**

Peço gentilmente que me ajudem a disseminar o convite aos seus pares ou amigos que possam colaborar na pesquisa. Para conseguir realizar uma análise consistente, procuro obter o número mínimo de 250 questionários preenchidos para cada perfil (indústria e varejo).

Aguardo retorno até 25/05.

Desde já agradeço o apoio.

Clara Márcia Ribeiro

Mestranda em Administração pela UFPR

Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor

MSN: [yasmim\\_clara@hotmail.com](mailto:yasmim_clara@hotmail.com)

E-mail: [yasmim.clara@gmail.com](mailto:yasmim.clara@gmail.com)

skype: clara.mkt

(31) 9249-4756

(41) 9941-2754

## APÊNDICE K INCENTVO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

APAS - Associação Paulista de Supermercados - Windows Internet Explorer

http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1024x640

Home Notícias Contato Mapa do Site Área Restrita

APAS ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS

São Paulo, 11 de fevereiro de 2010

BUSCA

**INSTITUCIONAL**

- QUEM SOMOS
- DIRETORIA
- DEPARTAMENTOS
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- PRÊMIOS APAS
- IMPRENSA
- ASSESSORIA JURÍDICA
- INDICADORES
- GESTÃO DE ASSUNTOS REGULATÓRIOS

**SERVICOS**

- ESCOLA APAS
- ASSESSORIA DE GESTÃO
- ASSOCIE-SE JÁ
- COMITÊS APAS

**Notícias**

**Coop se prepara para as vendas de Páscoa**  
Cooperativa prevê alta entre 10% e 16% no fornecimento de itens relacionados à data

**Pesquisa aponta soluções para a ruptura**  
Pesquisadora da UFPR mostra que problema afeta relacionamento entre varejo e indústria

**Supermercados investem em mídia digital**  
Redes varejistas aderem ao Twitter para estreitar relacionamento com os clientes

Página da Rede Oba Hortifruti no twitter

**Notícias**

Páscoa gera boa expectativa de vendas para atacadistas Jaboticabal terá a primeira loja da Rede Savegnago  
Rede Comper espera incremento de 25% nas vendas de Carnaval  
Covabra prevê vendas 15% maiores de materiais escolares  
Titulo

Um evento perfeito começa na escolha do local.

**PESQUISA SOBRE RUPATURA NA LOJA**

CONECTE-SE COM O MAIOR EVENTO SUPERMERCADISTA DO MUNDO

APAS - Associação Paulista de Supermercados - Windows Internet Explorer

http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1024x640

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS

São Paulo, 11 de fevereiro de 2010

BUSCA

**INSTITUCIONAL**

- QUEM SOMOS
- DIRETORIA
- DEPARTAMENTOS
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- PRÊMIOS APAS
- IMPRENSA
- ASSESSORIA JURÍDICA
- INDICADORES
- GESTÃO DE ASSUNTOS REGULATÓRIOS

**SERVICOS**

- ESCOLA APAS
- ASSESSORIA DE GESTÃO
- ASSOCIE-SE JÁ
- COMITÊS APAS
- CONVÊNIO APAS

**Produtos**

- FEIRAS
- REVISTA SUPERVAREJO

**Notícias**

**Coop se prepara para as vendas de Páscoa**  
Cooperativa prevê alta entre 10% e 16% no fornecimento de itens relacionados à data

**Pesquisa aponta soluções para a ruptura**  
Pesquisadora da UFPR mostra que problema afeta relacionamento entre varejo e indústria

**Supermercados investem em mídia digital**  
Redes varejistas aderem ao Twitter para estreitar relacionamento com os clientes

Página da Rede Oba Hortifruti no twitter

**Notícias**

Páscoa gera boa expectativa de vendas para atacadistas Jaboticabal terá a primeira loja da Rede Savegnago  
Rede Comper espera incremento de 25% nas vendas de Carnaval  
Covabra prevê vendas 15% maiores de materiais escolares  
Titulo

Um evento perfeito começa na escolha do local.

**PESQUISA SOBRE RUPATURA NA LOJA**

CONHEÇA O NOVO PORTAL APAS2010

**Economia**  
**Receita muda regras da declaração do IR para 2010**  
Receita Federal começa a receber as declarações de IR 2010

**Política**  
**Governo libera R\$ 3 bilhões para casa própria**  
O Governo Federal anunciou a liberação de R\$ 3 bilhões para

**Transparência**  
**APAS na Estrada: campanha é sucesso no interior**

PARTICIPE

## APÊNDICE L

### MATÉRIA SOBRE RUPTURA DE PRODUTOS NAS GONDOLAS COMO INCENTIVO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

The screenshot shows the APAS website in Internet Explorer. The main content area features a news article titled "Pesquisa aponta soluções para a ruptura" (Research points to solutions for damage). The article discusses the issue of product damage in supermarkets and invites participation in a survey. A sidebar on the left contains navigation links under categories like "INSTITUCIONAL" and "PRODUTOS". On the right, there are advertisements for "capacitação de jovens aprendizes para o mercado" and "ESCOLA APAS".

**INSTITUCIONAL**

- QUEM SOMOS
- DIRETORIA
- DEPARTAMENTOS
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- PRÊMIOS APAS
- IMPRESA
- ASSESSORIA JURÍDICA
- INDICADORES
- GESTÃO DE ASSUNTOS REGULATÓRIOS

**SERVÍCIOS**

- ESCOLA APAS
- ASSESSORIA DE GESTÃO
- ASSOCIE-SE JÁ
- COMITÊS APAS
- CONVÊNIO APAS

**PRODUTOS**

- FEIRAS

**Notícias**

#### Pesquisa aponta soluções para a ruptura

A chamada ruptura de gôndola – ausência de produtos nas prateleiras dos supermercados – é uma questão importante que afeta o varejo e a indústria no mundo todo, gerando perdas nas vendas e na lucratividade. Com o objetivo de analisar a percepção dos gestores que atuam no setor supermercadista sobre as causas do problema e estratégias para minimizá-las, a pesquisadora Clara Márcia Ribeiro, da UFPR (Universidade Federal do Paraná), desenvolveu dissertação de mestrado com o tema. A ideia é concluí-la e apresentá-la para a banca de examinadores até o próximo mês de maio.

De acordo com a pesquisadora, as principais causas da ruptura, como falta de reposição e atraso na entrega do produto, estão relacionadas às áreas comercial, logística e operação das lojas. O objetivo é mostrar como o problema afeta o relacionamento entre fornecedores e varejistas e propor soluções para melhorar essa relação. Os supermercadistas de todo o País podem participar da pesquisa com o preenchimento do questionário disponível no link abaixo.

**Acesse aqui a pesquisa sobre ruptura na loja.**

**capacitação de jovens aprendizes para o mercado.**

**ESCOLA APAS**  
MÓDULO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
CADA GERADOR DE RESULTADOS



## APÊNDICE M

### NEWSLETTER APAS – CHAMADA PARA A PESQUISA

AHO 1 - Nº 029 - São Paulo, 27 de abril de 2010

#### Coop completa três anos em São Vicente



A unidade Jacob Emerick da Cooperativa de Consumo em São Vicente, no litoral, completa amanhã (28) três anos de funcionamento. Cooperados serão recepcionados com café da manhã. [Saiba mais!](#)



#### Sonda faz concurso para o público infantil

Nova edição do gibi Turma da Soneinha, com o tema da Copa do Mundo, é distribuída gratuitamente nas compras acima de 70 reais. [Saiba mais!](#)

#### Extra registra alta na venda de itens automotivos

A rede Extra registrou uma elevação de 30% nas vendas de produtos da categoria de automotivos nos primeiros quatro meses do ano. [Saiba mais!](#)

#### Covabra investe na carreira dos funcionários

A rede de supermercados Covabra sempre se preocupou em oferecer um bom ambiente de trabalho e benefícios aos seus colaboradores. Prova disso é o tempo em que eles permanecem na empresa. [Saiba mais!](#)



#### Carrefour lança hotsite para o Dia das Mães

Empresa reforçou o seu estoque de produtos, oferecendo amplo sortimento nas categorias Eletro, Bazar e Têxtil a preços competitivos. [Saiba mais!](#)

#### Nível de emprego formal do comércio cresce 6,3%

Segundo o Caged do Ministério do Trabalho, o saldo de contratações registrou impulso de 6,5% em março na região metropolitana de SP. [Saiba mais!](#)

#### CALENDÁRIO - Próximos eventos. Programe-se!

28/04 - Visitas Técnicas: "Supermercado 360°: uma visão operacional privilegiada"

28/04 - Curso Escola APAS: "Gestão tributária do varejo de supermercado", na Sede



#### VISITAS TÉCNICAS



INSCREVA-SE JÁ!

PESQUISA



MERCADO DE PESCADO

PESQUISA SOBRE RUPTURA NA LOJA



WWW.FEIRAAPAS.COM.BR

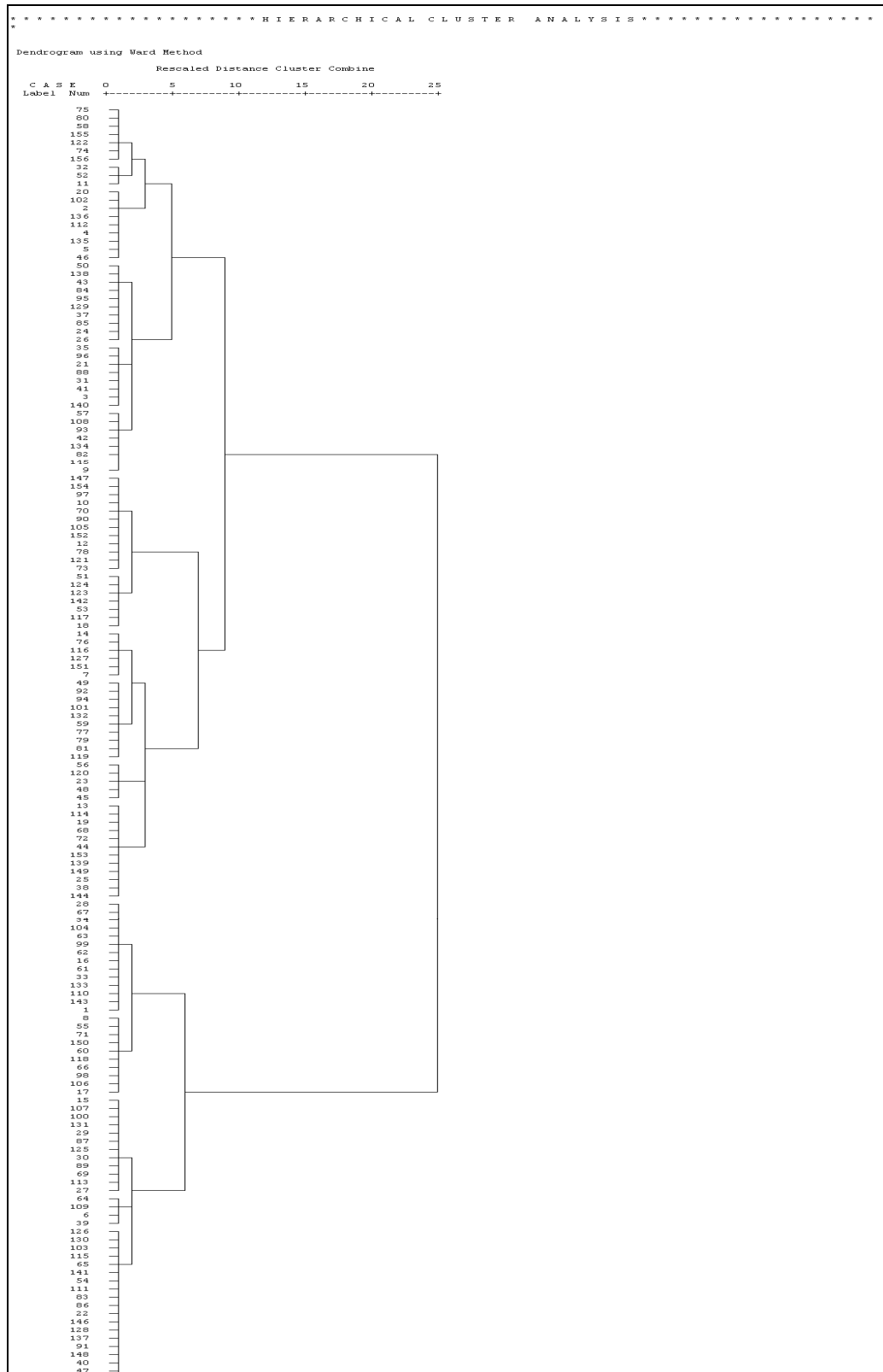


Caso queira indicar um(a) amigo(a) para recebimento dessa newsletter, clique aqui.  
 Caso deseje cancelar o recebimento dessa newsletter, clique aqui

(C) 2010, APAS - Associação Paulista de Supermercados.  
 Rua Pio XI nº 1300 - Alto da Lapa - CEP 06088-001 - São Paulo - SP  
 Tel.: 55 11 3647 6000.



## APÊNCIDE N – Procedimentos Hierárquicos de Agrupamentos: Dendograma



FONTE: Ribeiro (2010).