



## **GESTÃO DE RELACIONAMENTOS: um estudo das relações dos pequenos supermercados de bairro e seus fornecedores**

José Ribamar Tomaz da Silva Filho<sup>1</sup>

Milton Carlos Farina<sup>2</sup>

Marcos Antonio Gaspar<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Este artigo objetivou identificar as práticas de gestão de relacionamentos ocorridas entre supermercadistas de pequeno porte e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul (SP). Esta é uma pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com entrevistas aos proprietários e gestores de 30 estabelecimentos. Foi aplicado um questionário estruturado com perguntas fechadas, utilizando-se também de uma escala do tipo *Likert de cinco* pontos, além de questões dicotômicas. Os dados provenientes da parte quantitativa foram tabulados por meio da utilização do *software* SPSS – *Social Package for Social Sciences*. Como resultados, foi possível identificar que os pequenos supermercadistas percebem a importância da aproximação com seus fornecedores, e entendem que a parceria também pode proporcionar melhor giro de estoque para suas lojas. Não obstante, preferem tratar suas relações com os fornecedores por meio de acordos informais, considerando assim os relacionamentos por conveniência (meramente informais) como importantes nas relações com seus fornecedores.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO DE RELACIONAMENTOS. REDES. EMPRESA DE PEQUENO PORTE. SUPERMERCADOS.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS; Pesquisador do PPGA-USCS e Professor da Fundação Educacional de Goiás.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela USP; Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela USP; Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.



## INTRODUÇÃO

Uma organização comercial como os supermercados de pequeno e médio porte, vivencia uma rotina de constantes desafios para se manter em atividade, principalmente por conta da forte concorrência das grandes organizações.

Os supermercados de pequeno e médio porte tendem a valorizar suas relações internas e externas, ou seja, valorizam a coordenação entre as várias atividades internas e suas relações com seus fornecedores, sendo isso entendido como a base para o aumento da lucratividade desse tipo de empresa. Assim, os relacionamentos organizados e duradouros são utilizados por essas empresas como políticas de gestão entre empresas e fornecedores e, principalmente, a troca de informações entre eles, é capaz de trazer inúmeros benefícios para as partes envolvidas.

Essas novas exigências impostas pelo mercado fizeram com que as empresas, de um modo geral, repensassem suas relações e passassem a adotar outras formas de trabalho atribuindo responsabilidades interna e externamente pelo encarecimento da manutenção de todo o processo produtivo. Ou seja, é mais vantajoso para as organizações compartilhar e dividir responsabilidades com funcionários e fornecedores, do que assumí-las sozinho. Isso possibilita a redução de custos, diminuição do tempo para desenvolvimento de produtos e serviços, imediata disponibilidade de entrega de produtos para seus clientes e, por consequência, geração de maior lucratividade.

Assim, as relações externas, especialmente a gestão de relacionamentos com os fornecedores, tornou-se uma resposta ao acirramento competitivo, e também fez com que os fornecedores passassem a entender esses relacionamentos mais amplos e estáveis como ferramentas que geram poder de negociação do varejista junto ao fabricante.

Esse processo de gestão do relacionamento com os fornecedores (*Supplier Relationship Management* - SRM), segundo Lambert (2008), é aquele que define como uma empresa interage com seus fornecedores. Uma empresa que necessita estabelecer estratégias para reter e conquistar clientes, também precisa fomentar as



relações com seus fornecedores. Essa gestão com fornecedores deve ser realizada de forma estreita e duradoura privilegiando-se a integração entre empresas e seus fornecedores.

Hoje em dia, para que haja relacionamentos mais estáveis, colaborativos, cooperativos e integrados com seus fornecedores, as empresas, sejam elas de pequeno, médio e grande portes, devem abandonar o habitual modo de se relacionar com seus fornecedores, preocupando-se apenas com a relação comercial sem prestar atenção para as vantagens que a intensidade desse relacionamento pode lhes proporcionar. Dessa forma o objetivo deste artigo é identificar quais são as práticas de relacionamentos utilizadas entre os supermercadistas de pequeno porte e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul, na região do Grande ABC Paulista.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Gestão de relacionamentos com fornecedores**

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*) tem por finalidade, agregar um conjunto de métodos que é utilizado para proporcionar uma melhor integração e uma melhor gestão de todos os parâmetros de uma rede, tais como: transportes, estoques, custos e armazenagens, entre outros. Estes parâmetros estão presentes nos fornecedores, na própria empresa e finalmente nos clientes (HANDFIELD, 2003). A gestão adequada da rede permite uma produção otimizada para oferecer ao cliente o produto certo na quantidade certa (BALLOU, 2001).

É importante ressaltar que o escopo do gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), abrange toda a cadeia produtiva, incluindo a relação da empresa com seus fornecedores e clientes, e não apenas a relação com seus fornecedores. Para Maranhão (2006), um dos processos chave do SCM é,

justamente, o de gerenciar o relacionamento com fornecedores, para se ter flexibilidade a fim de atender o mercado no *timing* e na forma demandados.

Conforme Christopher (2007), o gerenciamento da cadeia de suprimentos refere-se à vinculação e coordenação de todos os processos existentes nos relacionamentos com fornecedores, empresas e clientes, conforme ilustrado na Figura 1.

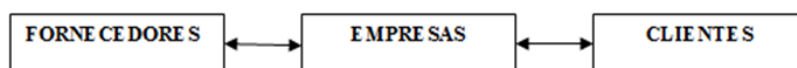


Figura 1: Processos de relacionamentos

Fonte: elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

Para Christopher (2007), esses processos relacionam-se a todas as atividades de troca de produtos ou serviços e também a troca de informações entre as organizações membros de uma mesma cadeia. O autor descreve ainda que nesta integração entre as organizações, o objetivo é criar meios de gestão cada vez mais eficazes e capazes de oferecer inúmeras vantagens para todas as partes da cadeia. Essas vantagens podem ser exemplificadas como: redução de estoques por meio do compartilhamento de informações sobre demanda; vantagem competitiva em relação à preferência dos clientes; preços reduzidos de produtos e serviços, entre muitas outras vantagens. Fundamentalmente, o SCM baseia-se em três princípios básicos: –compartilhamento de informações, integração e parceria (VAN DE VEN, 1976).

A gestão de relacionamentos com fornecedores (SRM) deve ser entendida como um conjunto de conceitos, técnicas de relacionamento e ferramentas utilizadas para melhorar o desempenho do gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), por meio de melhor eficiência nos relacionamentos com seus fornecedores em todas as fases da cadeia (GUNASEKARAN *et al*, 2003). Para os autores, o gerenciamento do relacionamento com fornecedores pode ser considerado como uma estratégia, alicerçada em princípios de compras, no desenvolvimento de parcerias de longo



prazo, em ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e nos processos internos simples e eficazes, com o objetivo de melhorar os resultados da empresa.

Leenders e Fearon (1993) descrevem que o relacionamento com fornecedores tornou-se muito dinâmico em virtude de sua complexidade para o alcance da melhoria e satisfação dos clientes. Fatores como meio ambiente, social, político, qualidade, entrega, custos e serviços, foram determinantes para essa mudança nas relações interorganizacionais ocorridas no processo de compra e fornecimento. Os autores afirmam que a gestão de relacionamento com fornecedores pode fazer a diferença estratégica para as empresas, pois promove uma melhoria contínua na satisfação do cliente, derivada da procura por novas e melhores maneiras de gerenciar estas relações.

Para Hoffmann *et al* (2002), esses relacionamentos permitem às organizações uma adaptação necessária para continuarem sobrevivendo em mercados cada vez mais competitivos e turbulentos. Nem sempre as organizações são capazes de se adequarem ao ambiente em que estão inseridas. A adequação depende do grau de pressão exercido sobre a organização e de como essa emite a resposta, podendo ser imediata ou não. Estando as organizações estabelecidas no ambiente e esse exercendo influência constante sobre elas, é necessário o aprofundamento da questão econômica, social e cultural, no seio das pesquisas organizacionais. Nesse sentido, o relacionamento interorganizacional pode representar uma alternativa na adequação das empresas ao ambiente pela qual estão estabelecidas.

## **1.2 Tipos de relacionamentos**

Para Slack (1997) em uma rede de relacionamentos pode existir diferentes tipos de relações entre os elos de uma cadeia de suprimentos. Após a identificação do tipo de regime utilizado pelas empresas, deve ser examinado mais detalhadamente em termos de fluxos, entre as empresas envolvidas, o tipo de relacionamento adotado com o objetivo de melhorar a integração entre as partes. O



autor também cita os tipos de relacionamentos existentes entre as organizações, como: Hierarquia integrada - é uma empresa totalmente integrada verticalmente; Semi-integrada - as empresas na cadeia de suprimento são de propriedade de uma mesma empresa ou parte de um mesmo grupo; Co-contratação - termo usado para descrever alianças entre organizações que tem relacionamentos de longo prazo (como é o caso de parcerias); Contratação - envolve um contratante principal que emprega um conjunto de subcontratados; Elos da receita – nesta categoria é utilizada a formalização de um contrato para licenciamento e franqueamento; Comprometimento comercial de médio e longo prazo - o contratante se compromete a comprar um volume de produção em certo período de tempo por um determinado preço; Comprometimento comercial de curto prazo - são utilizados quando novas empresas não são consideradas para um relacionamento duradouro.

As constantes mudanças ocorridas no mercado têm feito com que estas empresas, busquem continuamente por relacionamentos interorganizacionais para o alcance de estratégias eficientes. Diante desse contexto, autores como Amato (1990), Schmitz (1992), Nadvi (1999), Hoffmann et. al (2002) contextualizam que as relações interorganizacionais em redes proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo das organizações, bem como sinergias coletivas geradas pela efetiva participação das empresas e, por sua vez, acabam por fortalecer as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes competitivos.

### **1.3 Redes interorganizacionais**

A expressão redes tem sua definição pautada nas afirmações de Fombrum (1997) e Castells (1999), ao indicarem que rede deve ser entendida como um conjunto de nós interconectados. Esse conceito amplo e variado permite que o termo “rede” seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Marcon e Moinet (2000) afirmam que rede, dentro do campo de estudos das ciências sociais, designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.



Para Balestrin e Vargas (2003), estas interligações também podem ocorrer através da comunicação entre os autores envolvidos, considerada como a base da teoria dos pequenos grupos, sendo entendida como formas especiais de alianças estratégicas entre as empresas membros de uma rede. Assim sendo, a comunicação passa a ser peça fundamental para que haja relacionamentos entre os atores da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Quanto ao contexto de redes interorganizacionais, Rech (2006) e Fish (2007) consideram que este também deve ser entendido no aspecto organizacional por diversos termos, sendo que todos esses possam ser genericamente considerados 'rede'. Assim, os termos podem ser entendidos como: parceria, aliança estratégica, coligação, relação interorganizacional, acordo de cooperação ou acordo de colaboração, associativismo, rede social, rede burocrática, rede *topdown*, rede flexível, rede horizontal, rede vertical, rede estratégica, rede linear e rede dinâmica.

Alguns estudos sobre redes discutem principalmente os aspectos de redes interempresariais, nas quais há relações horizontais, onde não há subordinação e não existem organizações que mandam e outras que obedecem. Porém, no que diz respeito especificamente à redes, ou cadeias de suprimentos, em que a relação é essencialmente vertical, os estudos são principalmente descritivos e focalizados mais para grandes corporações (HARLAND *et al*, 2001). O que representa uma oportunidade a ser explorada e estudada no contexto das empresas de pequeno porte, como por exemplo, no setor supermercadista.

#### **1.4 Caracterização do setor supermercadista**

O supermercado é considerado como parte de um canal de distribuição, no qual o auto-serviço e a venda de diferentes produtos são suas principais características (CYRILLO, 1987). De acordo com a ACNIELSEN (1993), para a definição do termo supermercado, leva-se em conta uma estrutura mínima necessária para caracterizá-lo. O supermercado é uma loja com sistema de auto-



serviço e tem como característica fundamental o *check-out*, ou seja, um balcão na saída da loja com caixa registradora ou qualquer outro equipamento que permita a soma e a conferência das compras, e que ainda disponibilize carrinhos ou cestas para seus clientes escolherem seus produtos por conta própria.

Para ser considerado como um supermercado é preciso que as lojas tenham no mínimo quatro seções (ABRAS, 2003), a saber: a) Alimentos, b) Bebidas e Sucos, c) Produtos de Higiene e, por fim, d) Produtos de Limpeza. De acordo com SEBRAE (2012), novos produtos foram incluídos nestas seções e outras foram criadas, como a seção de Bazar e Papelaria, e a seção de Utilidades Domésticas Diversas.

Assim, entende-se a razão de o varejo alimentício brasileiro possuir elevada participação no que diz respeito aos aspectos de venda de bens de consumo diário. Por esta razão, o setor supermercadista pode ser caracterizado como um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

Diante deste contexto, nota-se também a participação das lojas de pequeno porte, que têm contribuído muito para o incremento no volume de vendas das empresas varejistas supermercadistas. Entende-se como pequeno supermercado, com base na classificação ACNIELSEN (2004) que o enquadra por meio do número de *check-outs*, o estabelecimento que tem de 01 a 04 *check-outs*. Os supermercados de tamanho médio têm de 05 a 09 *check-outs*, os grandes supermercados, de 10 a 19 *check-outs* e acima de 20 *check-outs* os hipermercados. Com relação às redes, são entendidas aquelas com cinco ou mais lojas pertencentes ao mesmo grupo.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado no setor varejista supermercadista do município de São Caetano do Sul (SP), junto aos supermercados de pequeno porte, conhecidos





como supermercados de bairro. A relevância se dá em virtude de a maioria dos trabalhos acadêmicos estar voltado aos grandes grupos e às grandes redes. Com relação aos trabalhos existentes voltados ao pequeno varejista, poucos foram os estudos encontrados no meio acadêmico.

Em face ao exposto, torna-se fundamental analisar como ocorrem os relacionamentos entre as empresas de pequeno porte deste setor e os seus fornecedores, gerando um fenômeno relevante e oportuno de análise.

A pesquisa, com enfoque descritivo, tem como finalidade a obtenção de dados ou informações sobre as características, ações e opiniões de um determinado grupo de pessoas, caracterizando-se assim como uma pesquisa do tipo *survey* (MALHOTRA, 2001). As unidades de análise foram as lojas supermercadistas de pequeno porte e os sujeitos entrevistados foram os gestores/proprietários destes estabelecimentos, que são os principais responsáveis pelos contatos com os fornecedores.

A pesquisa de campo foi dividida em duas fases. Na primeira foi realizado um levantamento em dados secundários para a obtenção de informações com relação ao quantitativo de empresas do setor supermercadista no município em foco. Este levantamento ocorreu primeiramente em consulta ao site do IBGE, e contatos via telefone. Em seguida, foi utilizada a lista das páginas amarelas com o objetivo de confrontar e complementar com as informações encontradas –no banco de dados elaborado no passo anterior.

Também utilizou-se do trabalho de uma pesquisadora do Instituto de Pesquisa (INPES) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, para confirmar os respectivos endereços levantados e se obter a relação das pessoas a serem entrevistadas posteriormente.

Vale ressaltar que foram excluídas deste conjunto de empresas pesquisadas, os grandes supermercados, hipermercados e as redes supermercadistas, que de acordo com ACNILESEN (2004), entende-se por redes as empresas que possuem a partir de cinco ou mais lojas, e os grandes supermercados as lojas que possuem de 10 a 19 *check-outs* e acima de 20 *check-outs* os



hipermercados. Também foram excluídas as padarias, bares e quitandas existentes na cidade.

Na segunda fase da pesquisa foi aplicado um questionário com o objetivo de levantar informações acerca da caracterização do perfil dos gestores supermercadistas e dos supermercados e ainda a identificação das práticas de relacionamentos utilizadas entre supermercadistas e fornecedores.

Quanto aos meios de coleta de dados utilizados neste estudo, o instrumento básico empregado foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas, utilizando-se também de uma escala *likert de cinco* pontos e questões dicotomizadas. Para sua aplicação foram realizadas entrevistas com os proprietários e gestores supermercadistas de pequeno porte, com vistas a encaminhar o estudo conforme o objetivo desta pesquisa.

Este instrumento foi elaborado pelos autores, com base no referencial teórico deste estudo, tendo sido dividido em três partes. Na primeira parte foi realizada a caracterização dos supermercados, na segunda a caracterização do perfil dos entrevistados e na terceira parte a identificação das práticas de relacionamentos utilizadas entre supermercadistas e fornecedores.

De acordo com o levantamento das empresas pesquisadas, o questionário foi submetido ao pré-teste para adequação dos objetivos propostos neste trabalho, isto é, foi aplicado a dois gestores de supermercados com perfil similar ao objeto deste estudo, um na cidade de Santo André e outro em São Paulo, com a finalidade de verificar sua melhor adequação aos respondentes desta pesquisa, ou seja, os supermercadistas de São Caetano do Sul.

Após a coleta dos dados, as análises e interpretações das informações foram realizadas por meio da utilização do aplicativo *SPSS – Social Package for Social Sciences*, no qual foram geradas as frequências e os cálculos necessários das variáveis em estudo.



### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **3.1 Caracterização do perfil dos respondentes e das empresas**

De acordo com a primeira fase desta pesquisa, foi realizado um levantamento de informações em dados secundários no banco de dados do (IBGE, 2012). Identificou-se um quantitativo de 61 mil endereços comerciais e domiciliares. Filtrando estes dados chegou-se a 92 empresas do setor supermercadista no município de São Caetano do Sul, tendo sido confirmados junto às páginas amarelas. Posteriormente, foi realizada uma segunda filtragem por meio de uma pesquisadora do Instituto de pesquisa - INPES da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. A pesquisadora visitou os endereços para confirmar a existência destes estabelecimentos, sendo que foi confirmada a existência de 35 lojas, das quais 30 estavam classificadas como pequenos e 05 como dos grandes supermercados.

Com a aplicação do questionário, na segunda fase, foi possível verificar que o tempo médio de funcionamento dos pequenos supermercados é de 16 anos de existência. O número médio de funcionários em cada estabelecimento é de dois, bem como, o número médio de caixas registradoras é de duas por supermercado.

A pesquisa com os gestores indicou que dos 30 respondentes, 28 são os proprietários, ou seja, o próprio dono do estabelecimento que está à frente do negócio, correspondendo a 93,3% deste universo. Em apenas dois supermercados o entrevistado era um funcionário no cargo de gerente da loja, que correspondem a 6,7% do total pesquisado.

Com relação à idade do entrevistado, a pesquisa indicou a média de 50,8 anos, sendo 23 a menor e 70 a maior idade encontrada. Quanto ao gênero, a pesquisa revela que 22 (73,3%) são do sexo masculino e 8 (26,7%) do sexo feminino.

Quanto ao grau de escolaridade, a pesquisa revelou que 5 (16,7%) dos entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto, 9 (30,0%) possuem o



fundamental completo, 1 (3,3%) o ensino médio incompleto, 5 (16,7%) médio completo, 3 (10,0%) superior incompleto, 6 (20,0%) superior completo e apenas 1 o que representa 3,3% possui pós-graduação completa.

### 3.2 Gestão de relacionamentos com fornecedores

Quanto às práticas de relacionamentos utilizadas entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores, foi possível verificar por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos empregada no instrumento de pesquisa, as formas de relacionamentos mais frequentes que eles consideram de maior importância entre seus estabelecimentos e os fornecedores. Utilizou-se das seguintes afirmativas:

- Relacionamentos mais próximos com os fornecedores proporcionam vantagem competitiva,
- Parcerias com os fornecedores proporcionam melhor giro de estoque,
- Pouco envolvimento com fornecedores diminui as vendas do supermercado,
- Ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa,
- O compartilhamento de informações melhora a gestão do estoque e trabalhar junto com fornecedores diminui riscos de sobrevivência dos supermercados

Com relação às frequências das notas para a primeira afirmativa, observa-se que 46,7% do total dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a afirmação de que relacionamentos mais próximos com seus fornecedores podem proporcionar vantagem competitiva para seus negócios. Analisando esse resultado, verifica-se que os entrevistados percebem a importância de se ter relacionamentos mais próximos com seus fornecedores.

Quanto ao item que avalia se as parcerias com fornecedores proporcionam melhor giro de estoque, 43,3% responderam entre concordam parcialmente e totalmente com esta questão. Analisando esses dados, observa-se que a prática de



parcerias é considerada uma forma de proporcionar melhor giro de estoque para seus estabelecimentos.

Para o item 'pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado', 43,3% dos entrevistados responderam que discordam totalmente ou parcialmente com esta questão. O resultado indica que os supermercadistas pesquisados não concordam que o pouco envolvimento com seus fornecedores pode diminuir as vendas de sua loja.

Na afirmativa 'uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa', 66,6% dos entrevistados responderam entre concordam parcialmente e totalmente com esta assertiva. Analisando esses dados, a pesquisa mostra que os entrevistados percebem a importância de se estabelecer uma ação conjunta com seus fornecedores para aumentar a competitividade de suas respectivas empresas, utilizando-se desta prática de relacionamento.

Quanto ao item 'o compartilhamento de informações melhora a gestão do estoque', 43,3% dos entrevistados responderam entre discordam totalmente e parcialmente com esta afirmativa. Constata-se que parte dos gestores entrevistados não concorda que o compartilhamento de informações pode melhorar a gestão do estoque.

E por fim, para a afirmativa: trabalhar junto com os fornecedores diminui os riscos de sobrevivência, 53,3% dos entrevistados responderam entre discorda total e parcialmente com esta afirmativa. Analisando esses resultados, observa-se aqui também que trabalhar junto com os fornecedores, de acordo com a opinião dos respondentes, não tem relação na diminuição dos riscos de sobrevivência dos seus negócios.

A partir das respostas obtidas na questão que busca identificar em qual dos três tipos de fornecedores o pequeno varejista realiza suas compras, ou seja: no fornecedor (indústria), distribuidor ou no atacadista, a pesquisa revelou que suas compras são realizadas nos três tipos, mas com certa predominância, no distribuidor.



Neste tipo de relacionamento, Landeros e Monczka (1989), corroboram que os compradores se sentem mais seguros por não depender de um único fornecedor e com isso passa a existir a possibilidade de adquirir produtos de diversos fornecedores sem correr risco de interrupção no abastecimento.

Quando perguntado se os pequenos supermercadistas fazem cotação de compra ou compram diretamente do vendedor, a pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados compra diretamente do vendedor, isto é, não fazem cotações de compras. Estas observações também vão ao encontro das afirmações de Bronzo (2004), isto é, o relacionamento pode ser caracterizado como uma tentativa dos agentes contratantes de minimizar ao máximo sua dependência em relação aos fornecedores, aumentando o poder de negociar preços ou outras condições de fornecimento.

Em outra questão, procurou-se identificar se os pequenos supermercadistas fazem compras conjuntas com outros supermercados não próprios. De acordo com a pesquisa, 29 (96,7%) dos entrevistados não fazem compras conjuntas com outros estabelecimentos.

A pesquisa revelou também, como os supermercados se comunicam com seus fornecedores. Os resultados mostram que a comunicação ocorre por meio do vendedor que faz visitas periódicas aos estabelecimentos e pela comunicação por telefone.

A respeito da forma como os pequenos supermercadistas procuram tratar suas relações com seus fornecedores, 93,3% dos entrevistados (28 supermercados) responderam que tratam suas relações com seus fornecedores por meio de acordos informais, ou seja, há um relacionamento informal entre supermercadistas e seus fornecedores, não havendo acordos pré-determinados as partes envolvidas.

Observa-se que esses resultados contribuem para a identificação das práticas de relacionamentos por meio de acordos informais entre ambas as partes. Esta forma como é tratada a relação com os fornecedores corrobora com os estudos de Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN, 2003), nos quais os autores afirmam que nesse regime os participantes estabelecem relações menos estruturadas e



frequentes em torno de preocupações semelhantes. Neste caso, não há nenhum tipo de contrato formal que estabeleça regras agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados principalmente na confiança entre os atores.

A pesquisa também identificou qual o tipo de relacionamento que os entrevistados consideram de vital importância nas relações entre o supermercado e seus fornecedores. 73,3% (22 supermercados) responderam que consideram relacionamentos por conveniência (meramente informais) como importante para suas relações com seus fornecedores. 10,0% (3 supermercados) consideram de vital importância relacionamentos com base em contratos de fornecimento e 16,7% (5 supermercados) preferiram na responder sobre esta questão. Esses resultados, também confirmam a prática informal de relacionamento com os fornecedores.

Com esses resultados é possível perceber que os supermercadistas se relacionam com vários fornecedores. Porém, os atributos como cooperação, comprometimento e compartilhamento de informação, aparecem nestas relações com menos importância por ambas as partes, o que deveria ser tratado como fator fundamental para o sucesso das pequenas empresas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presença dos grandes grupos e redes supermercadistas tem feito com que o pequeno varejista busque por alternativas que possam manter suas empresas competitivas e ao mesmo tempo sobrevivam num mercado globalizado, caracterizado pela estratégia de relacionamentos interorganizacionais que geralmente ocorrem entre as empresas compradoras e fornecedoras.

Esta pesquisa objetivou identificar quais são as práticas de gestão de relacionamentos entre pequenos supermercados do município de São Caetano do Sul e seus fornecedores. Verificou-se que esses pequenos supermercadistas tem média de funcionamento de 16 anos de existência, o número médio de funcionários



por loja é dois, bem como, o número de caixas registradoras (*check-outs*) também são duas por loja, o que comprova a existência dos estabelecimentos de pequeno porte no município analisado.

A pesquisa revelou ainda, que os pequenos supermercadistas percebem da importância de se ter relacionamentos mais próximos com seus fornecedores e concordam que a parceria pode proporcionar melhor giro de estoque para seus estabelecimentos. A pesquisa indicou que o compartilhamento de informações para a melhoria da gestão do estoque e a forma de trabalhar junto com seus fornecedores, não foram bem avaliadas pelos gestores supermercadistas como práticas de relacionamentos que podem ser utilizadas entre seus estabelecimentos e os fornecedores.

Outro item que evidenciou o objetivo desta pesquisa volta-se aos tipos de fornecedores que os pequenos supermercadistas consideram o distribuidor como o seu principal fornecedor, apesar de ter sido constatada a existência em menor grau de relacionamentos com a indústria e com os atacadistas.

A pesquisa revelou que os gestores preferem realizar compras para suas lojas por meio do vendedor ao invés de fazer cotações de compras. Percebeu-se, nesse caso, que o contato com o vendedor também é mais frequente e pode significar muito para as relações com seus fornecedores.

Os resultados revelaram que os pequenos supermercadistas tratam suas relações com seus fornecedores por meio de acordos informais e que consideram de vital importância os relacionamentos por conveniência, ou seja, práticas não formais, o que não garante um compromisso entre ambos.

Futuras pesquisas em outros municípios e regiões do Brasil podem confirmar e aprofundar as questões abordadas neste trabalho, além de indicar novos temas a serem explorados. O trabalho também pode ser abordado em outros setores varejistas com o objetivo de se comparar e de se avaliar as peculiaridades das pequenas empresas na gestão das práticas de relacionamentos com os fornecedores.





**RELATIONSHIP MANAGEMENT: a study of the relations of small neighborhood supermarkets and their suppliers**

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the management relationship practices occurred between small sized supermarkets and their suppliers in the municipality of São Caetano do Sul. This research has a descriptive character, it is a survey type, with interviews with the owners and managers in 30 establishments. The instrument for data collection was a structured questionnaire with closed questions, also using a five-point Likert scale and dichotomized questions. Data from the quantitative section were tabulated by using the SPSS software - Social Package for Social Sciences. As a result, it was possible to identify that small supermarkets realize the importance of closer ties with its suppliers, and understand that the partnership may also provide improved inventory turnover for its stores, but prefer to treat their relationships with them through informal agreements and consider relationships for convenience (merely informal) as important in relations with its suppliers.

**KEY WORDS:** RELATIONSHIPS MANAGEMENT. NETWORKS. SMALL BUSINESSES. SUPERMARKETS.



## REFERÊNCIAS

- ABRAS SUPERHIPER ABRIL 2012. **Supermercados quais são suas intenções?** Disponível em: <[http://www.abrasnet.com.br/prod\\_frm\\_sh.asp](http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp)> Acesso em: 12 abr. 2012.
- ACNIELSEN. Censo Nielsen 1992/1993: **Estrutura do varejo brasileiro**. São Paulo, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Quinto estatuto anual de marcas próprias**. São Paulo: Nielsen, 2004.
- AMATO, J. O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial: a experiência Internacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 802-804, fev. 1990.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2003, p.1-17.
- BALLOU, R. H. **Business logistics management, planning, organizing and controlling the supply chain management**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.11 2004, p.105-125.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. 1999.
- CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2007.
- FISH, A; SYDOW, J.; Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**. v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.
- FOMBRUN C. J. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 280-291, 1997.



GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operation & Production Management**. v. 21, n. 1/2, p. 71-87, 2003.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. Jr. Key issues in global supply base management. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 7 p. 29-35, 2003.  
 HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; ZHENG, J.; JOHNSEN, T. E. A taxonomy of supply networks. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 26, n. 1 p. 21- 27, 2001.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: EnANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII. Curitiba, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p-1-16.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa atividades comerciais**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 03/ 2012.

LAMBERT, D. M. An executive summary of supply chain management: processes, partnerships, performance. Supply Chain Management Institute. Sarasota, **Journal of Logistics**, 2008.

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

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARANHÃO, S. R. Relacionamento com fornecedores através de contratos. **Revista P& D engenharia de Produção** v. 7, n. 1, 2006.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.  
 SEBRAE-Portal. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Notícias n-Sebrae**. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/fichatécnica/Supermercado/Sebrae>>. Acesso em: 04/2012.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, p. 5-13, 1997.



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

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v. 27 n. 309, maio 2004.

RECH, I. Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627–1650, 1992.

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

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.