UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A VISÃO SUPERMERCADISTA SOBRE OS FATORES DETERMINANTES NAS
RELAÇÕES COMERCIAIS COM FORNECEDORES**

Carlos de Barros Monteiro Neto

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO
2006

Prof^a. Dr^a. Suely Vilela Sampaio
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS DE BARROS MONTEIRO NETO

**A VISÃO SUPERMERCADISTA SOBRE OS FATORES DETERMINANTES NAS
RELAÇÕES COMERCIAIS COM FORNECEDORES**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2006

Monteiro Neto, Carlos de Barros

A visão supermercadista sobre os fatores determinantes nas relações comerciais com fornecedores / Carlos de Barros Monteiro Neto. -- São Paulo, 2006.

173 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia.

1. Supermercados 2. Administração de compras 3. Gestão do fornecimento
4. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.878

**Para minha mulher Cristiane, para nossos
filhos Otávio César e Carlos Eduardo e
para meus pais.**

À minha orientadora, a Prof^a Dra. Ana Akemi Ikeda, os meus mais sinceros agradecimentos por todo o incentivo e apoio dispensados na condução deste trabalho.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP que ampliaram meus horizontes e aos meus familiares e amigos, que foram compreensivos diante do tempo dedicado a este trabalho.

RESUMO

Esta tese descreve a visão dos supermercadistas sobre as relações comerciais com fornecedores. O objetivo é identificar os fatores determinantes desse relacionamento de modo a compreender a gestão de compras das principais redes de supermercado no que diz respeito à seleção dos fornecedores, às atividades de valor que são exercidas em conjunto e aos principais aspectos relacionados à comercialização de marcas líderes. A metodologia do estudo fundamenta-se em duas grandes etapas que se complementam. A primeira refere-se ao levantamento bibliográfico e pesquisa em dados secundários, cujo objetivo era cobrir o referencial teórico de forma abrangente e conhecer os trabalhos já realizados anteriormente. Na segunda etapa foram realizados estudos de caso junto a três principais redes supermercadistas brasileiras que detêm grande parte das vendas do setor, utilizando-se da metodologia exploratória com entrevistas em profundidade. O trabalho oferece detalhes relevantes que apontam para a possibilidade de aperfeiçoamento das relações comerciais entre os supermercadistas e seus fornecedores ao apresentar os fatores determinantes de um forte, duradouro e profícuo relacionamento. No entanto, pontos distintos trazidos pelo estudo mostram que alguns varejistas possuem um maior número de cláusulas em seus contratos de fornecimento que outros, revelando a ausência de padronização. Tal aspecto mostra a existência de condições para que os instrumentos propostos nas teorias convertam-se em novos e importantes determinantes.

ABSTRACT

This thesis describes a retailing supermarket's view about its commercial relations with suppliers. The objective of this study is to identify determining factors of this relationship in order to understand the management of purchasing of the main supermarket chains as far as their choice of suppliers, the value activities that take place and the main aspects related to commercializing top brands. The methodology of this study is derived from two steps that are complementary. The first one is founded on bibliographic research and secondary data, whose objective is to cover the theories thoroughly and also to learn from prior studies performed about this subject. The second step comes from case studies performed on three major retailing supermarket chains in Brazil that have a great market share in their sector, which was done through an exploratory research methodology that included careful interviews. This study offers revealing details about improving the commercial relations between retailing supermarkets and their suppliers given to the determining factors that are presented of a strong and long-lasting relationship. There are, however, distinct points brought up by this study that show that some retailers have a greater number of clauses in their supply contracts than others do, and therefore proving that there is a lack of standardization. This aspect proves that it is possible for some instruments proposed by the theories to become new and important determinants.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo do estudo	9
1.2 Justificativa do estudo	10
1.3 Importância do tema	11
1.4 Contribuições do estudo	13
1.5 Estrutura do trabalho	14
2 CANAIS DE MARKETING	17
2.1 Evolução dos canais de marketing	17
2.2 Os canais de marketing	18
2.3 Canais de marketing: conceituação	19
2.4 Principais funções dos canais de marketing	21
2.5 Estrutura dos canais de marketing	23
2.6 Fluxos nos canais de marketing	25
2.7 Canais de marketing como sistemas sociais	26
2.8 Conflito e poder em canais de marketing	27
3 O VAREJO	41
3.1 Varejo: importante membro do canal de marketing	42
3.1.1 Varejo com lojas	45
3.1.2 Varejo sem lojas: varejo eletrônico e de catálogos	46
4 O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO E A ATIVIDADE DE COMPRA	49
4.1 Automação comercial	52
4.2 Internacionalização do setor	54
4.3 Setor supermercadista brasileiro: estrutura da indústria	55
4.3.1 Entrantes potenciais	57
4.3.2 Substitutos	58
4.3.3 Poder dos fornecedores	60
4.3.4 Poder dos compradores	61
4.3.5 Rivalidade entre empresas concorrentes	61
4.4 A atividade de compra	66
4.4.1 A atividade de compra no negócio supermercado	72
4.4.2 O processo de compras	74
4.4.3 Mix de produtos	75
4.4.4 Orçamento de compras	76
4.4.5 Precificação da mercadoria comprada	76
4.4.6 Indicadores de desempenho	78
4.4.7 Escolha do fornecedor	80
5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO RELACIONAMENTO COMERCIAL	83
5.1 ECT, Economia dos custos de transação	88
5.1.1 Pressupostos comportamentais	90
5.1.2 Dimensão das transações	90
5.1.3 Ambiente institucional	93
5.1.4 Conclusões sobre a economia dos custos de transação	95
5.2 Teoria de agência	95
5.2.1 Considerações sobre a teoria de agência	97

5.3	Cadeia de valor.....	98
5.4	Modelos de marketing de relacionamento	102
5.4.1	Modelo de Dwyer, Schurr e Oh	106
5.4.2	Modelo de Morgan e Hunt	108
5.4.3	Modelo de Mohr e Spekman.....	109
5.4.4	Modelo de Wilson.....	110
5.4.5	Modelo de Doney e Cannon.....	111
5.5	Considerações finais do capítulo	114
6	METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO	117
6.1	Método de pesquisa.....	117
6.2	Fonte das informações.....	121
6.2.1	Escolha das categorias e dos fornecedores.....	122
6.3	Método de coleta das informações.....	124
7	RESULTADOS DA PESQUISA	125
7.1	Caracterização geral da atividade de compra com identificação dos fatores determinantes utilizados na seleção dos fornecedores e das atividades de valor exercidas em conjunto	126
7.1.1	Fator de natureza comercial	127
7.1.2	Fator de natureza de marketing	127
7.1.3	Fator de natureza do gerenciamento de mercadorias	128
7.1.4	Fator de natureza logística.....	129
7.1.5	Fator de natureza estratégica.....	129
7.1.6	Fator de natureza de relacionamento.....	131
7.2	Considerações sobre os objetivos relacionados à comercialização de marcas líderes.....	132
7.3	Aspectos da teoria da economia dos custos de transação observados na pesquisa.....	134
7.3.1	Especificidade dos ativos	135
7.3.2	Frequência das transações	137
7.4	Aspectos da teoria de agência observados na pesquisa.....	137
7.5	Aspectos da teoria de marketing de relacionamento observados na pesquisa	140
7.5.1	Confiança	141
7.5.2	Compromisso	142
7.5.3	Cooperação e Comunicação	143
7.5.4	Poder.....	143
8	CONCLUSÕES	149
8.1	Limitações e possíveis extensões do estudo para pesquisas futuras	152
	REFERÊNCIAS	155
	APÊNDICE 1 - ROTEIRO/ITENS A SEREM ABORDADOS.....	165
	APÊNDICE 2 - FORNECEDORES CITADOS DURANTE A PESQUISA DE CAMPO ...	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fluxo seguido no estudo	15
Quadro 2 - Quatro maiores empresas e a origem de capital 1991 x 2004.....	55
Quadro 3 - Estruturas básicas de mercado	65
Quadro 4 - As metas de compras	67
Quadro 5 - Elementos para a elaboração de critérios de escolha de fornecedores.....	70
Quadro 6 - Condições contratuais	71
Quadro 7 - Oportunidades para vantagem competitiva.....	73
Quadro 8 - Fatores utilizados pelos varejistas na escolha de seus fornecedores.....	81
Quadro 9 - Vendas por transações <i>versus</i> criação de relacionamento	87
Quadro 10 - Os quatro tipos de abordagens de venda.....	87
Quadro 11 - Processos e fatores determinantes na construção da confiança	113
Quadro 12 - Principais variáveis de relacionamento.....	114
Quadro 13 - Caracterização da pesquisa exploratória	119
Quadro 14 - Entrevistados e datas das entrevistas	124
Quadro 15 - Importância das marcas líderes	133
Quadro 16 - Fatores determinantes na relação comercial	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Variáveis estratégicas do composto de marketing.....	18
Figura 2 - Número de contatos	22
Figura 3 - Estrutura de canal típica para bens de consumo	24
Figura 4 - Cinco fluxos no canal de marketing	25
Figura 5 - Relacionamento com os canais.....	32
Figura 6 - Rede de entrega de valor	33
Figura 7 - Fontes de dependência dos fabricantes.....	43
Figura 8 - Automação comercial no setor supermercadista	53
Figura 9 - As cinco forças competitivas em uma indústria	57
Figura 10 - Grupo estratégico.....	63
Figura 11 - Segmentação das compras	68
Figura 12 - As fontes de poder.....	84
Figura 13 - Tipos de troca fornecedor-cliente	86
Figura 14 - Tipos de troca fornecedor-cliente e a importância do relacionamento comercial..	88
Figura 15 - A cadeia de valor.....	100
Figura 16 - O sistema de valores	101
Figura 17 - Abordagens comerciais	103

1 INTRODUÇÃO

Um dos bens mais valiosos de qualquer organização empresarial é a força de seu relacionamento com os clientes. Relacionamentos duradouros são a base do aumento da lucratividade. Portanto, a criação e a sustentação de relacionamentos estreitos é uma das funções dos membros do canal de marketing.

Diante de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas vêm buscando reestruturar suas atuações no mercado por meio de estratégias que levem em conta uma maior interação empresa-mercado, visando otimizar o atendimento das necessidades e desejos do mercado. Para Grisi e Saheli (2001, p. 1), é no ambiente de negócios que repousam as ameaças e oportunidades. Daí, a necessidade das empresas monitorarem, permanentemente, tal ambiente.

Para Hakansson e Snehota (1995, p. 5), “[...] relacionamento é um fenômeno relevante na prática dos negócios.” Para eles, existem vários estudos sobre transações entre companhias e instituições, mas pouca atenção é dedicada à continuidade e complexidade da interação entre as organizações.

Segundo Oliver (1990, p. 241), relacionamento entre organizações pode ser compreendido como o fluxo de transações duradouras entre organizações em um determinado ambiente.

Cespedes (1996, p. 55) destaca que mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido, sobre o que está sendo comprado e sobre como e em que condições competitivas é realizada a venda.

Conquistar e manter clientes requer uma compreensão do que eles valorizam e uma atenção especial aos processos pelos quais esses valores podem ser constantemente fornecidos. Para ser competitiva, a empresa tem que ser superior aos concorrentes em uma determinada disciplina de valor (excelência operacional, liderança tecnológica ou intimidade com o cliente). Dessa forma, relacionamento está diretamente ligado à disciplina intimidade com o cliente, ao passo que conveniência e disponibilidade à excelência operacional e funcionalidade à liderança tecnológica. Quando o cliente procurar conveniência e

disponibilidade, ele atribuirá valor a esses itens, conseqüentemente se o fornecedor oferecer relacionamento, além de não ser entendido como um valor para o cliente e ele não se dispuser a pagar por isso, a empresa incorrerá em uma série de atitudes errôneas na gestão das suas atividades que terão forte impacto no seu desempenho. Para Christopher (1999, p. 69), há uma equação entre o valor que os clientes percebem que estão obtendo e o preço que estão dispostos a pagar.

Portanto, é necessário determinar em quais condições o relacionamento é valorizado pelos clientes, podendo ser incorporado ao preço final da transação e ser pago pelos clientes.

A relevância do conhecimento da importância do relacionamento entre fornecedor e cliente, em um contexto de trocas, tem se tornado cada vez mais evidente, uma vez que uma boa atividade comercial deve iniciar ressaltando a expectativa de que os futuros parceiros farão negócios entre si por um longo período de tempo.

Ao analisar o canal de distribuição constituído pelos supermercados no Brasil, verifica-se que existem indicações de que o poder de barganha é maior para os varejistas do que para os fornecedores.

Conforme estudo sobre o varejo europeu realizado por Toledo *et al.* (1997, p. 50), existem diversas forças que impactam no balanceamento do poder entre o fornecedor e o varejista. Os autores afirmam que já houve época em que o poder pendeu mais para o lado dos fabricantes, mas isso diminuiu com o tempo. Atualmente a situação está se revertendo, com o aumento do poder da rede varejista.

Assim, existem indícios de que as duas partes (varejistas e fornecedores), precisam estabelecer relações de parceria objetivando a cooperação, a troca de informações e o melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos em longo prazo. Tais indícios são reforçados pela experiência profissional do autor, que atuou durante quinze anos, no setor de comércio brasileiro, em particular nas empresas: Pão de Açúcar e Makro Atacadista.

Desse modo, essas circunstâncias estimularam a realização de um estudo com o objetivo de se estabelecerem, na visão do supermercadista, quais os determinantes nas relações comerciais com os fornecedores, pois, muitos autores têm questionado a idéia de que a estabilidade deve

ser uma característica das redes de relacionamento de negócios (EASTON *et al.*, 1997, p. 273-293). Contudo, provas empíricas de instabilidade são escassas.

1.1 Objetivo do estudo

O estudo da visão supermercadista sobre os determinantes nas relações comerciais com seus fornecedores, a partir dos fundamentos da teoria existente, envolveu o alcance de determinados objetivos que conduziram a pesquisa na obtenção dos dados necessários para o seu desenvolvimento.

Dessa forma, como objetivo geral, **o presente trabalho pretende ampliar o conhecimento existente sobre os fatores considerados determinantes pelos supermercadistas na relação comercial com seus fornecedores**. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores utilizados pelos supermercadistas na escolha de seus fornecedores e as atividades de valor desempenhadas em conjunto com eles caracterizando a aplicabilidade da teoria da cadeia de valor;
- Obter a opinião dos supermercadistas sobre a importância estratégica das marcas líderes na linha de produtos dos supermercados;
- Explorar aspectos da teoria da economia dos custos de transação e da teoria de agência observados nessa relação comercial;
- Observar o funcionamento de variáveis propostas pela teoria de marketing de relacionamento na vinculação comercial entre supermercadistas e fornecedores.

De maneira complementar esta tese buscará explicações que auxiliem a compreensão dos diferentes fenômenos desse relacionamento.

Para realizar esta investigação, foram feitos estudos de caso junto a três principais redes supermercadistas, que detêm grande parte das vendas do setor, utilizando-se a metodologia do estudo exploratório com entrevistas em profundidade. Os estudos de caso têm por objetivo

investigar e descrever os fatores considerados determinantes pelos supermercadistas na relação comercial com seus fornecedores.

Os resultados dos estudos de caso, também, foram analisados a luz das proposições teóricas apresentadas nesta tese. Ao final, sugestões para futuros estudos são apresentadas.

1.2 Justificativa do estudo

Um dos mais destacados efeitos da concentração do varejo mundial sobre a competitividade das empresas do setor refere-se à economia de escala propiciada pelo gigantismo das operações. Tal fato, além de produzir elevados ganhos de produtividade, gerou o crescimento do faturamento e do lucro.

De modo geral, o faturamento dos varejistas mais competitivos passou a crescer desproporcionalmente em relação ao dos menos competitivos, determinando uma concentração ainda maior.

Existem indícios de que a concentração produziu o fortalecimento do poder de mercado do varejo nas negociações comerciais com os fornecedores, propiciando a manifestação dos seguintes aspectos entre outros:

- Conflito e poder no canal de marketing;
- A construção de parcerias estratégicas;
- A melhoria da automação comercial;
- Surgimento de estruturas de governança que minimizam os custos de transação.

A escolha do setor supermercadista para o estudo deve-se às características propícias que ele apresenta para a verificação desses fatores determinantes, quais sejam: trata-se do setor mais representativo do comércio varejista (abordado no item 4), sua estrutura é bastante concentrada apesar de agrupar um número muito grande de pequenas empresas. Seu comportamento acompanha o do comércio varejista de forma muito próxima, porém, mostra-se menos vulnerável às mudanças no cenário econômico que são freqüentemente impostas

pelo Governo federal, uma vez que trabalham basicamente com produtos alimentícios e gêneros de primeira necessidade. Comercializam grande número de produtos em diversas categorias, fazendo com que mantenham relacionamento com muitos fornecedores.

1.3 Importância do tema

Conforme o relato de vários autores (KOTLER, 2000; CORSTJENS, CORSTJENS, 1995; ROSENBLOOM, 2002; AAKER, 1996), o objetivo do marketing em qualquer empresa tem sido sempre criar um número de marcas muito bem sucedidas e lucrativas. As marcas líderes de mercado são geradoras de lucro certo e substancial. No Brasil, durante décadas, muitas empresas produtoras de bens de consumo reinaram soberanas não só em seus mercados, mas também na mente de seus consumidores devido à sua capacidade de criar e administrar marcas de sucesso.

Nos anos sessenta,

[...] se uma empresa criasse uma marca melhor – que proporcionasse ao consumidor um maior valor intrínseco ou a ilusão da existência desse valor, pelo mesmo preço, as vendas aconteceriam como uma consequência natural (WEILBACHER, 1995, p. 3).

Nos dias de hoje, torna-se extremamente difícil tanto fornecer valor adicional aos clientes quanto fazê-los acreditar que estão recebendo valor.

Apesar disso, novas marcas continuam a surgir no mercado. Mas essas marcas e suas variações não apresentam diferenciais, todas têm, entre si, uma monótona semelhança.

Segundo Weilbacher (1995, p. 4), o dilema do marketing é que ele perdeu o poder de criar novas marcas e de controlar seu destino e está tentando, em vez disso, vender a qualquer preço.

Para o autor, as marcas fornecem a base na qual os consumidores podem identificar e associar um produto ou serviço. O nome da marca assegura que as características e as suas especificações permanecerão imutáveis compra após compra. Assim, a marca proporciona ao

seu fabricante os meios para fornecer aos seus clientes, de forma consistente, o valor intrínseco e a ilusão desse valor ou ambos.

O marketing cria e gerencia marcas. Marcas bem sucedidas geram consumidores satisfeitos. Dessa maneira, existem evidências de que o marketing triunfa ou fracassa dependendo de sua capacidade de conseguir clientes satisfeitos.

Para Rosenbloom (2002, p. 37-39), os fabricantes, normalmente, incorrem em elevados custos para desempenhar as tarefas de distribuição. Como consequência, estão sempre à procura de intermediários com quem eles possam dividi-las ou transferi-las.

Por outro lado, com o crescimento das redes de supermercado, que avançam rapidamente no domínio das técnicas modernas de marketing e a consolidação da concentração das grandes cadeias, o faturamento dessas empresas torna-se similar ou superior ao dos grandes fornecedores. Com isso, os dois lados equivalem-se, e o relacionamento torna-se mais equilibrado.

Nos dias de hoje, com o aumento da concorrência e o conseqüente crescimento da oferta de novos produtos que tentam seduzir os consumidores, somente um forte relacionamento entre fornecedores e supermercadistas pode assegurar que todas essas novidades chegarão aos consumidores.

Com essa mudança de quadro, existem indícios de que novos fatores determinantes foram inseridos no relacionamento comercial visando, através do estabelecimento de parcerias, à cooperação, à troca de informações e ao melhor gerenciamento da cadeia de distribuição a longo prazo.

A importância do tema pode ser justificada pelo fato de que a perspectiva dos supermercadistas poderá contribuir para uma maior compreensão daquilo que é relevante quando as duas partes se sentam à uma mesa de negociação.

Por conta disso, este estudo pretende constituir uma contribuição original ao estado da arte do relacionamento comercial entre o setor supermercadista e os seus fornecedores.

1.4 Contribuições do estudo

A formação e manutenção de uma relação comercial implicam na pré-disposição dos protagonistas em superar conflitos que possam ocorrer em função de interesses divergentes ou pela manifestação do poder de uma das partes.

Em função disso, identificou-se a possibilidade de análise e estudo das relações comerciais entre grandes varejistas e seus fornecedores, com o objetivo de identificar determinantes que norteiem essa relação, através da investigação do problema de pesquisa proposto.

Um aspecto relevante é o fato de o conhecimento da teoria existente tratar de maneira superficial e pouco objetiva os fatores determinantes nas relações comerciais. Segundo Borghesani (1997, p.1), nos últimos anos, o esforço para se descrever o exercício do poder ocorreu em um contexto em que o mercado era dominado pelos fabricantes. Agora, no início do século XXI, será testemunhada uma mudança histórica em relação ao poder, que passará a ser exercido pelos grandes varejistas. Para o autor, entretanto, não são claros os fatores que predominarão no relacionamento entre fabricantes e varejistas.

De um modo geral, os autores Bucklin (1965), Alderson (1965), Aldrich (1976), Beier e Stern (1969), Assael (1969) e Rosenbloom (2002), que formam a base dos conceitos que serão apresentados no tópico 2.8. Conflito e poder em canais de marketing deste trabalho, tratam o poder como sendo função do grau de interdependência entre os membros do canal, apresentando de forma pouco objetiva os aspectos determinantes na relação comercial.

Assim, o estudo justifica-se pela contribuição que pretende fornecer ao conhecimento existente sobre o tema, de alta relevância no contexto atual.

Dessa maneira, este estudo pretende contribuir para uma visão mais abrangente e objetiva dos fatores determinantes nas relações comerciais entre supermercadistas e fornecedores.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em oito partes.

Essa primeira parte introdutória descreve as motivações e os objetivos, a justificativa, a importância e as contribuições do estudo e como ele foi realizado.

Da segunda a quinta parte, mostra-se o referencial teórico necessário para a compreensão melhor do assunto. São abordados os conceitos de canais de marketing, os aspectos gerais do varejo, o setor supermercadista brasileiro e a atividade de compra, e os fundamentos do relacionamento comercial.

Na sexta parte, apresentam-se a metodologia da pesquisa de campo e a adequação do método escolhido aos seus objetivos. Também são feitas considerações sobre a seleção das empresas pesquisadas.

A sétima parte mostra os resultados da pesquisa integrando-os à revisão do conhecimento.

A oitava e última parte traz as conclusões do estudo, destaca suas limitações e identifica oportunidades para futuras pesquisas.

O quadro 1, a seguir, mostra o desenho do fluxo seguido neste trabalho.

Quadro 1 - Fluxo seguido no estudo

2 CANAIS DE MARKETING

A maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais.

Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de distribuição. Com o intuito de se compreender tais funções, nessa parte serão abordados os conceitos de canais de marketing, a saber: evolução dos canais, o que são, principais funções, estrutura, fluxos existentes, canais como sistemas sociais, conflito e poder.

2.1 Evolução dos canais de marketing

No início da década de setenta, Kotler (1972, p. 46-54) já destacava que canais de distribuição era um dos assuntos mais antigos na literatura sobre marketing, podendo até ser considerado uma de suas vertentes originais. Dessa maneira, deveria ser estudado a partir da compreensão do conceito mais amplo de marketing, uma vez que o canal de distribuição é componente do composto de marketing e, conseqüentemente, da estratégia de marketing da empresa.

Segundo a AMA, American Marketing Association (2004), "Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor ao consumidor e para gerenciar o relacionamento com os clientes de modo a beneficiar a organização e seus *stakeholders*." ¹

O marketing utiliza diversas ferramentas para obter as respostas desejadas de suas ações. Essas ferramentas constituem o composto de marketing.

McCarthy (1982, p. 54) classificou o composto de marketing de quatro grupos que denominou os 4 Ps do marketing.

¹ "Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders."

Alguns dos elementos que compõem esses itens são:

- Produto: marca, *design*, embalagens, rotulagem, cor, odor e sabor;
- Preço: valor, custos, descontos e condições comerciais;
- Distribuição: canal de distribuição, logística e distribuição física;
- Comunicação: promoção, propaganda, venda pessoal, *merchandising*.

Para Kotler (2000, p. 30), as variáveis de decisão de marketing (4 P's) são caracterizadas como fatores controláveis pela organização.

Conseqüentemente, pode-se considerar o canal de distribuição como uma das variáveis controláveis da estratégia de marketing das empresas.

A título de ilustração, a figura 1, abaixo, apresenta a variável distribuição no contexto do composto de marketing.

Figura 1 – Variáveis estratégicas do composto de marketing

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de diversas fontes.

2.2 Os canais de marketing

Os consumidores têm milhares de locais onde podem encontrar os produtos que estão necessitando ou desejando. Essa disponibilidade de locais e produtos é resultado de um esforço de marketing de atender o consumidor não apenas em suas necessidades de produtos e serviços, mas principalmente na disponibilização de tempo, local e modos de aquisição desses produtos.

Para oferecer um produto, as organizações estruturam-se de diversas formas, dependendo das variáveis dos integrantes, do mercado, do cliente e do produto. Os arranjos formados são chamados canais de marketing e os participantes, membros.

Rosenbloom (2002, p. 182) destaca que “Tendo levantado várias alternativas possíveis para a estrutura do canal, o gerente de canal deve então avaliar muitas das variáveis para determinar como elas deverão influenciar as estruturas de canal [...]”

Para o autor, seis são as principais variáveis que afetam a estrutura de canal:

1. Variáveis de mercado: têm como principais elementos de análise: a geografia de mercado, que se refere ao tamanho, localização física e distância do fornecedor.
2. Variáveis de produto: relacionadas às características dos produtos, dizem respeito a volume e peso, perecibilidade, valor unitário, grau de padronização, técnico *versus* não técnico e novidade.
3. Variáveis da empresa: são aquelas relacionadas ao tamanho da empresa, sua capacidade financeira, sua experiência gerencial e seus objetivos e estratégias.
4. Variáveis dos intermediários: são apresentadas como as mais relevantes, a disponibilidade de intermediários, o custo de usar intermediários e os serviços oferecidos pelos intermediários.
5. Variáveis ambientais: forças econômicas, tecnológicas, legais, culturais, entre outras, podem afetar, significativamente, a estrutura de canal.
6. Variáveis comportamentais: referem-se aos aspectos do comportamento dos integrantes do canal.

Desse modo, o formato de um canal tem diversas possibilidades e sua forma deverá ser estabelecida de acordo com as variáveis acima descritas.

2.3 Canais de marketing: conceituação

Canais de marketing ou de distribuição podem ser vistos como “[...] um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.” (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 20). Note-se que, para os

autores, um canal de marketing não é apenas uma empresa, mas um conjunto de organizações em que cada membro depende dos demais para desempenhar sua função adequadamente. Bem antes, Reve e Stern (1979, p. 405) destacavam que os canais de marketing, para um grande número de acadêmicos, eram compreendidos como um sistema composto por várias organizações que tinham por objetivo disponibilizar um produto ou serviço. Para os autores, os aspectos mais relevantes estavam relacionados ao desenvolvimento de processos e estruturas que fossem efetivos para o cumprimento dos objetivos de distribuição e para a prática da gestão interorganizacional. Assim, o problema para os integrantes de um sistema de distribuição era encontrar caminhos de cooperação que minimizassem a sua subotimização. Para isso, o foco deveria estar na coordenação de esforços entre as sucessivas etapas de distribuição.

É importante destacar que, na atualidade, ainda prevalece a idéia de que um dos principais objetivos dos canais de marketing é disponibilizar produtos ao mercado. Dentro desse contexto, de maneira adicional, [...] “os canais de marketing são conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo” (KOTLER, 2000, p. 510). Ampliando essa idéia, variáveis relacionadas à comercialização das mercadorias foram incorporadas. Com essa abordagem, Toledo (1994, p. 154) estabelece que todas as instituições e indivíduos que facilitam a tarefa do fabricante de promover, vender e distribuir os produtos aos consumidores finais, constituem os intermediários.

Uma perspectiva de tomada de decisão gerencial é trazida por Rosenbloom (2002, p. 9), ao estabelecer que o canal de marketing deve ser definido como o conjunto de organizações externas à empresa, que deve ser gerenciado para a obtenção dos objetivos de distribuição.

Nickels e Wood (1999, p. 262) definem canal de marketing da seguinte maneira: "Um canal de marketing é a rede de parceiros na cadeia de valor que coopera para trazer os produtos dos produtores para os consumidores finais."

Já Pelton *et al.* (2002, p. 6), definem canais de marketing como “Um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços.” Os autores observam que, nessa definição, o conceito de relacionamentos de troca, emerge da necessidade de atender demandas do cliente e do

consumidor. Para isso, os membros do canal de marketing devem estar bem preparados a fim de atender às flutuações constantes do mercado.

Observa-se, portanto, com essas definições, um aspecto comum a todas elas: a idéia da existência de organizações que se relacionam, dentro de um processo de trocas, com o objetivo de disponibilizar produtos ao mercado.

2.4 Principais funções dos canais de marketing

As funções dos canais de marketing são, portanto, processos ativos, não apenas de disponibilização, mas principalmente de motivação e de facilitação do processo de compra do consumidor e são realizados por organizações independentes e com objetivos próprios.

Essas organizações formam um sistema em que necessitam trabalhar em conjunto, de uma maneira integrada e coordenada.

A decisão de canal, também, tem implicações importantes para a eficiência da organização. Em muitas indústrias, uma proporção significativa do preço final de bens e serviços é constituída através de custos de distribuição. Bucklin (1996, p. 105-114) destaca que canais de marketing podem representar algo entre 15% e 41% do preço final de produtos e serviços.

Já os membros de um canal de marketing têm diversas funções, como, por exemplo, reunir informações sobre clientes, concorrentes e outros participantes; desenvolver e disseminar mensagens para estímulo de compra e fazer acordos sobre preços e condições para transferência de propriedade. Além disso, o canal deverá atender aos níveis de produção desejados pelos clientes.

Para Coughlan *et al.* (2002, p. 19-30), são as seguintes algumas das razões que justificam a existência de intermediários:

- Os intermediários melhoram a eficiência do processo de distribuição, pois centralizam as negociações entre os produtores e os consumidores finais, reduzindo, significativamente, o número de transações necessárias para se realizar o mesmo volume de vendas;

- Os intermediários agrupam os diferentes produtos dos diferentes fabricantes de tal modo que os consumidores finais tenham uma ampla variedade de produtos a escolher;
- O processo de busca do consumidor é facilitado pela variedade de produtos que podem ser oferecidos pelo canal de distribuição;
- Os fabricantes necessitam reduzir os seus custos de distribuição. Dessa forma, a criação de rotinas de transações entre fabricantes e intermediários pode minimizar tais custos.

Do ponto de vista do sistema econômico, o papel básico dos intermediários é transformar suprimentos heterogêneos encontrados na natureza em sortimento de bens que as pessoas desejam comprar. Assim, os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços. De acordo com Stern e El-Ansary (1992, p. 1),

[...] este procedimento é necessário para estabelecer uma ponte entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os sortimentos exigidos pelos consumidores. A discrepância resulta do fato que os fabricantes produzem grande quantidade de uma variedade limitada de bens, enquanto os consumidores desejam apenas uma quantidade limitada de ampla variedade de bens.

Pode-se observar, nessa importante afirmação, que um dos objetivos de marketing é combinar a oferta e a demanda.

Outro aspecto relevante diz respeito à questão da redução do número de contatos. Para Coughlan *et al.* (2002, p. 23),

Sem intermediários de canal, cada produtor teria de interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado. À medida que aumenta a importância do intercâmbio em uma sociedade, o mesmo acontece com a dificuldade de se manter todas as interações [...]

A figura 2 mostra a principal fonte de economias geradas pelo uso de intermediários. A parte (1) mostra quatro fabricantes, cada um vendendo diretamente a 4 clientes. Esse sistema exige 16 contatos. A parte (2) mostra a utilização de um intermediário entre eles. Esse sistema exige 8 contatos. Dessa maneira, o intermediário reduz a carga de trabalho a ser executada.

Figura 2 – Número de contatos

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de diversas fontes.

Vários autores (KOTLER, 2000; ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002) destacam que as considerações sobre a eficiência contatual e sobre a especialização e divisão do trabalho não sejam tudo o que é necessário para tomar uma decisão sobre o uso de intermediários. Todavia, a eficiência contatual e a especialização e divisão do trabalho realmente fornecem um modelo básico para análise.

2.5 Estrutura dos canais de marketing

A forma que um canal de marketing assume para executar as tarefas necessárias para colocar os produtos à disposição dos clientes e consumidores é normalmente denominada de estrutura de canal.

São várias as opções de intermediários em um canal de marketing. Dependendo dos objetivos, pode-se utilizar a força de vendas da empresa, um escritório de representação, varejistas, atacadistas, distribuidores ou, ainda, um arranjo entre eles. A escolha é complexa e se inicia com os critérios a serem utilizados. Coughlan *et al.* (2002, p. 113-114) resumizam os seguintes aspectos:

- A estrutura de canal escolhida deve ajudar a atender às demandas expressas do mercado alvo;
- As questões-chaves que determinam a participação de um intermediário são disponibilidade e custo eficaz;
- Os intermediários devem desempenhar os fluxos a eles estabelecidos com alta qualidade e rapidez.

A medida que aumenta a complexidade das tarefas a serem executadas pelos intermediários, modifica-se a estrutura de canais. Não há uma estrutura ótima que possa ser aplicada a todos os casos de distribuição. Para Rosenbloom (2002, p. 187-195),

[...] não é possível escolher um canal verdadeiramente ótimo no sentido estrito do termo, porque, na maioria dos casos, os tipos perfeitos de análises e previsões de informações necessárias para isso estão fora do alcance da capacidade humana. De qualquer maneira, existem abordagens para tomar decisões de canal boas, mesmo que não sejam ótimas.

O autor destaca os seguintes critérios para a tomada de decisões:

- Critério Econômico (relacionado a custos);
- Critério de Controle (maior ou menor sobre os intermediários);
- Critério de Adaptação (mais compromissos firmados implicam em menor adaptação e vice-versa)

A figura 3, a seguir, ilustra uma estrutura típica de canal de distribuição para bens de consumo.

Figura 3 – Estrutura de canal típica para bens de consumo

FONTE: ROSENBLOOM, 2002, p. 38.

De acordo com a figura acima, observa-se, que são múltiplas as opções por estrutura de canal. Nos últimos anos, com a proliferação de produtos e com o crescimento da comercialização mista, na qual todos os tipos de produtos podem se vendidos em lojas tradicionalmente não associadas a eles, os tipos de intermediários que vendem vários produtos aumentaram consideravelmente.

Dessa forma, os fabricantes têm muitas opções para alcançar um mercado. Podem vender diretamente ou utilizar canais de distribuição. Decidir que tipo de canal utilizar exige analisar as necessidades dos clientes, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas, incluindo os tipos e o número de intermediários envolvidos no canal de distribuição.

2.6 Fluxos nos canais de marketing

Quando um canal de marketing é desenvolvido, surge uma série de fluxos nos canais. Esses fluxos fornecem as ligações que unem os membros do canal na distribuição de bens e serviços.

Os processos de tornar o produto disponível ao consumidor, de facilitar a negociação e de estimular a compra, realizados pelo canal, exigem as seguintes atividades:

- Propriedade e posse: há uma troca efetiva de propriedade e posse entre os membros do canal através de processos de compra e venda e transferência física das mercadorias;
- Pagamento: o fluxo financeiro de pagamentos tem como ponto de partida o momento da compra realizada pelos membros do canal;
- Informação: há uma troca efetiva de informações sobre clientes e consumidores potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes do ambiente de negócios;
- Promoção: os membros do canal têm o contato direto e grande parte das vezes físico com o consumidor final e, portanto, têm as melhores condições de realizar promoções.

A figura 4, a seguir, representa os fluxos que ocorrem no canal de distribuição.

Figura 4 – Cinco fluxos no canal de marketing

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de diversas fontes.

O conceito de fluxos no canal fornece uma estrutura útil para se compreender o escopo e a complexidade dos canais de marketing. Pensando em termos dos cinco fluxos, torna-se óbvio que os canais de marketing envolvem muito mais que apenas o fluxo físico dos produtos através do canal. Os outros quatro fluxos, também, precisam ser coordenados para colocar os produtos, convenientemente, à disposição dos clientes. Além disso, o conceito de fluxos capta a natureza dinâmica dos canais de marketing. Surgem novas formas de distribuição, tipos diferentes de intermediários aparecem no canal enquanto outros saem. Mudanças nos padrões de comportamento de compra dos consumidores e novas tecnologias acrescentam outra dimensão de mudança. Nesse contexto, os fluxos no canal precisam ser adaptados e administrados para se adequarem a essas mudanças.

2.7 Canais de marketing como sistemas sociais

Considerados no passado somente como sistemas econômicos, os canais de marketing são hoje, também, vistos como sistemas sociais, porque envolvem pessoas interagindo em diferentes organizações e instituições. Conseqüentemente, as regras que regem os relacionamentos no canal não são só umas questões de economia.

De acordo com Stern e Brown (1969, p. 6-19), “[...] pela perspectiva mais ampla dos sistemas sociais, os canais de marketing estão sujeitos aos mesmos processos comportamentais associados a todos os sistemas sociais.”

Parsons e Smelser (1956, p. 8), citados por Rosenbloom (2002, p. 114), definem sistema social como [...] o sistema gerado por qualquer processo de interação no nível sociocultural, entre dois ou mais atores. Os atores podem ser tanto indivíduos humanos quanto coletividades inteiras.

Dessa forma, quando esses indivíduos ou coletividade (empresas) interagem como membros do canal de marketing, um sistema social interorganizacional passa a existir.

Assim, um importante aspecto da gestão dos canais é o desenvolvimento e a manutenção de um bom relacionamento entre os membros do canal, pois, por melhor que sejam elaborados os contratos de fornecimento, conflitos são inevitáveis.

Segundo Cespedes (1989, p. 6), ao menos dois fatores típicos são relevantes na questão dos conflitos:

- a) Objetivos distintos entre os membros do canal;
- b) Múltiplos acordos que usualmente são estabelecidos a cada estágio do canal.

Para Pelton *et al.* (2002, p. 263-269) os processos comportamentais de maior importância em canais de marketing são poder e conflito.

2.8 Conflito e poder em canais de marketing

Conforme estabelecido anteriormente, o canal de marketing é um sistema que compreende um conjunto de organizações interdependentes, que realizam todas as atividades e funções necessárias para mover um produto e seus atributos desde a produção até o usuário final. Para Bucklin (1965, p. 26-31), os canais de marketing representam uma grandiosa divisão de trabalho entre os membros que o constituem. Da atuação eficiente do canal depende todo o sucesso do negócio, já que, segundo Coughlan *et al.* (2002, p. 19-30), canais de marketing são um conjunto de organizações interdependentes que trabalham não somente para si, mas para toda a cadeia logística do negócio.

Para Alderson (1965, p. 47), a interdependência entre os membros do canal são consideradas dimensões de comportamentos centrais por várias razões. Primeiro, as relações de interdependência são condições suficientes para definir um sistema. Assim, a interdependência por si só apresenta uma boa razão para se ver um canal como um conjunto de membros interrelacionados e interdependentes, engajados em produzir uma tarefa de distribuição.

Para Bucklin (1996, p. 13), um canal de marketing é composto de dois sub-sistemas principais: comercial e usuário final. O sub-sistema comercial é composto por instituições atuantes no mercado alinhadas verticalmente, como fabricantes, atacadistas e varejistas. O sub-sistema usuário final (consumidor final ou institucional) está incorporado no ambiente de negócios do sub-sistema comercial. Para o autor, cada integrante do canal comercial é

diretamente dependente das outras instituições para realizar suas tarefas e alcançar suas metas. Assim, para Aldrich (1976, p. 419-454), o modelo interorganizacional é dependente de recursos e tarefas.

Segundo aspecto, graus variados de interdependência entre os membros do canal dão origem ao poder nas relações entre os integrantes do canal (BEIER; STERN, 1969, p. 95).

Dessa forma, pode-se inferir que uma relação de dependência pode produzir sementes de conflito (ASSAEL, 1969, p. 573-582).

Vários são os motivos para o conflito de canal. Análises e pesquisas diversas apontaram várias causas, como, por exemplo, comunicações mal-entendidas, divergências entre os membros do canal relativas a suas metas e especializações funcionais, bem como falhas nos processos de tomada de decisões conjuntas, foram citadas. Outras causas incluem objetivos econômicos divergentes, diferenças ideológicas dos membros do canal e estrutura imprópria do canal.

Rosenbloom (2002, p. 116-118) destaca as seguintes causas geradoras de conflito:

- Incongruências de papéis: gera conflito à medida que um membro de canal diverge do papel que lhe foi determinado;
- Escassez de recursos: ocorre o conflito à medida que haja discordância entre os membros do canal sobre a alocação de alguns valiosos recursos necessários para atingir seus respectivos objetivos;
- Diferença de percepção: em um contexto de canais, os vários integrantes podem ter diferenças de percepção quanto aos mais variados aspectos, isso pode ocasionar conflito;
- Diferenças de expectativa: criam conflito quando são grandes as diferenças de expectativa entre os membros do canal;
- Discordância no domínio da decisão: ocorre o conflito quando não há concordância quanto às decisões tomadas;
- Incompatibilidade de metas: cada integrante do canal de marketing tem suas próprias metas. Quando as metas de dois ou mais membros são incompatíveis, pode acontecer um conflito.

Observa-se, portanto, que as principais causas de conflito estão relacionadas a fatores motivacionais.

A seguir, será descrito, sucintamente, como as variáveis ligadas a fatores motivacionais moldam as relações comerciais entre os membros do canal, para possibilitar o entendimento posterior das diversas manifestações de poder.

Rosenbloom (2002, p. 235) destaca que são três as atividades básicas envolvidas na motivação dos membros do canal:

- 1) Identificar as necessidades e os problemas dos integrantes do canal,
- 2) Oferecer apoio aos membros do canal que seja consistente com suas necessidades e problemas;
- 3) Proporcionar liderança mediante o uso eficaz do poder.

Para conhecer as dificuldades e problemas dos integrantes dos canais, não basta um fluxo regular de informações, pois a maioria dos membros é falha no fornecimento de informações atualizadas e precisas; devem ser elaboradas pesquisas regulares com o intuito de se conhecerem suas carências e necessidades.

Já o suporte aos membros do canal é o esforço realizado pelo fabricante para ajudar os membros a solucionar seus problemas e superar suas dificuldades. Deve ser realizado de forma planejada e é classificado por Rosenbloom (2002, p. 241-253) em três categorias: cooperação, aliança estratégica e programação de distribuição. A cooperação do ponto de vista do fabricante é fornecer incentivos para a obtenção de apoio extra dos membros do canal na promoção dos seus produtos. As parcerias ou alianças estratégicas reforçam o relacionamento contínuo e de apoio mútuo entre o fabricante e seus membros do canal, formando uma equipe altamente motivada e eficaz. Já a programação de distribuição, vai além da parceria ou aliança estratégica, é o desenvolvimento de um programa profissionalmente planejado e administrado, desenvolvido em conjunto entre o fabricante e os membros do canal, incorporando as necessidades de ambas as partes. Para o autor, é de se esperar que seja demandada a utilização de muito poder até que esse nível de planejamento seja alcançado.

Observa-se, portanto, que o propósito básico dessas relações é maximizar a eficiência e a eficácia das práticas de negócios ao longo dos canais de marketing. Nesse sentido, diversos autores apresentam as relações de parceria como uma possível solução para minimizar conflitos.

Para Wanke e Fleury (1997, p. 45), as transações de compra e venda entre duas empresas podem ser regidas por mecanismos completamente hierárquicos (integração vertical) ou por mecanismos completamente baseados em preço (livre mercado) ou por qualquer arranjo alternativo que maximize a eficiência de troca. É assumido que o modo de transação mais eficiente irá prevalecer, levando-se em consideração três determinantes fundamentais relacionadas aos custos de transação: a existência de ativos específicos para viabilizar a troca, a incerteza do ambiente externo e a frequência de transação. Para o autor, transações de mercado devem prevalecer quando a especificidade dos ativos envolvidos for baixa, porém, em se tratando de especificidade elevada dos ativos, a escolha por mecanismos hierárquicos depende do nível de incerteza e do caráter recorrente da transação. Já a integração vertical deve prevalecer quando a incerteza na aquisição do suprimento ou na mensuração dos indicadores de performance ocorrer paralelamente a uma elevada frequência de transação. Por outro lado, quando os níveis de incerteza não forem tão elevados, haverá espaço ao desenvolvimento de relações contratuais de longo prazo, como as parcerias.

Wanke e Fleury (1997, p. 12-28) propõem um modelo de parceria, baseado em três componentes principais: motivadores, características do parceiro e instrumentos gerenciais e operacionais. Esse modelo tem por objetivo avaliar se a parceria, comparativamente às relações de mercado ou à integração vertical, é a transação comercial de maior relação custo/benefício ao longo do tempo.

O grau de dependência mútua entre as organizações envolvidas é elemento básico para a classificação não apenas de transações regidas por mecanismos de mercado ou integradas verticalmente, mas também para uma diversa gama de relacionamentos (*joint ventures*, consórcios e parcerias). Os itens a seguir descrevem, brevemente, os tipos de relacionamentos tradicionais de compra e venda.

– *Joint Ventures*: são relacionamentos que envolvem alguma forma de propriedade ou de equivalência patrimonial entre as empresas. Dentre as principais motivações encontradas na

literatura para a formação de *joint ventures*, destaca-se a sinergia associada na troca rápida de informações, economias de escala e maior facilidade para penetração em novos mercados (COOPER, 1993, p. 67).

- Consórcio de Fornecedores: relacionamento entre organizações em que uma das partes dedica a totalidade de seus recursos a um único comprador. (AERTSEN, 1993, p. 242).
- Parcerias: relacionamento formado entre duas entidades independentes no sistema de canal de marketing, a fim de serem atingidos objetivos e benefícios comuns. Vantagens como economias de escala na distribuição e redução de volume de produtos e/ou partes em estoque nas interfaces da cadeia de distribuição, e a existência de ativos específicos são apontados como principais benefícios para a formação de parcerias (BOWERSOX, 2001, p. 30).

Assim, observa-se que *joint ventures* e consórcio de fornecedores especificam, formal e claramente, o grau de cooperação, conformidade de padrões, procedimentos operacionais e a integração interorganizacional necessária através do uso de documentos escritos com valor legal.

Por outro lado, as parcerias são relacionamentos contratuais que podem depender ou não de complexos documentos legais que formalizem o papel de cada organização, isso porque se parte do pressuposto que a confiança direcionará esforços com ênfase no longo prazo para a consecução de objetivos comuns. Confiança, portanto, é um desejo ou vontade existente numa organização de depender, ao longo de uma série de transações, de uma outra organização na qual se acredita. Um importante aspecto dessa definição é a noção de confiança como uma crença, um sentimento, ou uma expectativa interna de organização sobre seu parceiro de troca, expectativa essa resultante de experiências pregressas com relação à confiabilidade de seus processos e às suas verdadeiras intenções. A confiança pode ser entendida como uma expectativa composta de dois elementos. O primeiro diz respeito à credibilidade nas capacitações da organização de quem se está adquirindo o produto. O segundo elemento é a transparência no que diz respeito às reais intenções de uma organização para com a outra, levando-se em consideração as mudanças no ambiente externo.

Dessa forma, o estabelecimento de um relacionamento contratual incompleto num ambiente de confiança significa que as partes concordam *a priori* em reavaliar suas prática e procedimentos, quando de uma contingência, de modo que o resultado final seja mutuamente benéfico. Portanto, em relações baseadas na confiança, o entendimento das perspectivas e

pontos de vista de cada parte possibilita o consenso e torna-os aptos a corrigir desigualdades através de soluções adotadas em longo prazo, minimizando-se, portanto, o conflito no canal de marketing.

Assim, pode-se inferir que a diminuição do conflito depende do conhecimento das expectativas do fornecedor e do comprador. Mas este conhecimento somente pode ser apurado se existir um bom relacionamento entre as partes. Dessa forma, é fundamental saber como se dá o relacionamento entre fornecedor e cliente.

A figura 5, a seguir, apresenta as características de relacionamento com os canais.

		Objetivo	
		Divergente	Convergente
Processo	Convergente	Relacionamento sem entendimento	Relacionamento harmonioso
	Divergente	Relacionamento conflitante	Relacionamento sem gerenciamento

Figura 5 – Relacionamento com os canais

FONTE: STERN; 1969, p. 78.

Para Stern, 1969; Bowersox, 2001; Cooper, 1993 e Rosenbloom, 2002, a importância de uma estratégia de relacionamento com os canais deve-se ao fato de as atividades do canal oferecerem oportunidade para o desenvolvimento de uma oferta superior do ponto de vista do cliente, pois a função da distribuição adiciona mais valor para a oferta da empresa do que o desenvolvimento de produto e a propaganda.

Nesse sentido, uma empresa, por meio de sua manufatura, pode adicionar valor ao transformar matéria-prima em produto acabado. Porém, os membros do canal, também, agregam valor mediante utilidades de lugar, de tempo e de posse.

Outra importante contribuição é dada por Kotler (2000, p. 67) ao abordar a rede de entrega de valor. Para ele, a vantagem competitiva é obtida através dos relacionamentos e alianças que a empresa é capaz de firmar com seus fornecedores e distribuidores. Nesse contexto, o autor estabelece que, atualmente, a concorrência se dá entre as redes e não entre as empresas. Assim, ganha a empresa que apresentar a melhor rede.

A figura 6, a seguir, ilustra a rede de entrega de valor.

Figura 6 – Rede de entrega de valor

FONTE: Adaptado pelo autor, do original KOTLER; 2000, p. 68.

Outro aspecto importante diz respeito à liderança, que deve estar sempre presente de forma contínua, independente de qual abordagem, para motivar os membros do canal, seja escolhida. O exercício da liderança, em muitos casos, irá depender da utilização de alguma forma de poder, conforme será descrito a seguir.

Para vários autores, a atuação harmônica dos canais de marketing baseia-se na ideologia de que todos os componentes da cadeia devem ganhar. O segredo do processo é fazer com que cada membro se sinta um colaborador satisfeito, comprometido e justamente remunerado. A falta de entrosamento e sincronia entre os membros dos canais de marketing faz com que comecem a trabalhar para si mesmos, o que cria soluções localmente ótimas em detrimento da solução globalmente otimizada. Para evitar que isso ocorra, é essencial que seja feito um trabalho de planejamento ao longo do canal, entendendo as necessidades de cada membro, gerenciando conflitos e conduzindo esforços para a integração harmônica de todos os integrantes.

Para a construção e manutenção dessa condição, será sempre necessária a constituição e utilização de poder.

Segundo Coughlan *et al.* (2002, p. 2170),

em canais de marketing, conseguir poder, utilizá-lo corretamente e conservá-lo são argumentos de importância primordial. Todos os elementos dos canais de marketing estão permeados de considerações sobre poder. Tais canais são sistemas formados por participantes que dependem uns dos outros. Essas interdependências tem de ser controlada, e o poder é a maneira de fazer isso [...]

Outra importante contribuição é dada por Ketilson (1991, p. 527-549), que estabelece:

[...] o poder de um membro do canal é sua habilidade em controlar as variáveis de decisão na estratégia de marketing de um outro membro em um dado canal, em um nível de distribuição diferente. Para que esse controle se configure como poder, ele deve ser diferente do nível de controle original que o membro influenciado teria sobre a sua própria estratégia de marketing.

A combinação dessas definições é sintetizada por Rosenbloom (2002, p. 128) da seguinte maneira: “O poder no canal de marketing refere-se à capacidade de um membro do canal para influenciar o comportamento de outro membro [...]”

No âmbito do presente estudo, essa será a definição tomada por referência, por ser suficiente para as discussões que seguirão e principalmente por representar um trabalho que tem como objetivo explícito apresentar as principais conclusões oriundas do enorme corpo de pesquisas conduzidas na área e examinar suas implicações para a prática da gestão. Serão importantes, também, as definições de influenciador – o membro do canal que exerce (ou tenta exercer) o poder, e de alvo – o membro do canal cujo comportamento tenta-se alterar através do exercício do poder.

Diante das definições, fica evidente a importância desse tema no que se refere aos estudos dos canais de marketing, uma vez que a sua natureza social (como visto anteriormente), carrega, intrínseca e simultaneamente, uma série de conflitos e necessidades de coordenação e cooperação que só podem ser resolvidos de forma não destrutiva através do exercício positivo do poder.

Na prática, o poder é difícil de ser diagnosticado em função da existência de muitos falsos positivos – casos em que o alvo exerceria comportamento idêntico mesmo sem a atuação do influenciador – bem como falsos negativos – casos em que o alvo age sob influência sem ao menos se aperceber disso. Poder é, portanto, hipotético e conceitual. Para Rosenbloom (2002,

p. 127-128), uma forma de tangibilizar e de tornar o conceito mais útil no entendimento das relações entre os membros do canal é entender o poder de A como a dependência de B com relação a A. Numa ótica econômica, isso equivale a entender o poder de A como a escassez do benefício que A possibilita a B e, portanto, à dificuldade que B teria para repor os benefícios que captura a partir de A.

Segundo vários autores, a maneira de medir o poder mais aceita, na produção de literatura relacionada à Gestão de Canais, foi proposta por French e Raven *apud* Ketilson (1991, p. 528), propondo uma tipologia que divide o poder em cinco fontes: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder de especialista. Entretanto, cabe destacar que, apesar da sua popularidade, essa abordagem não foi derivada empiricamente, mas trata-se da apresentação de uma distinção teórica das hipóteses delas resultantes. Para Ketilson (1991, p. 527-529), pesquisadores tentaram definir o poder baseado na informação, mas não obtiveram sucesso. Terminaram, então, por definir as cinco bases que consideram mais importantes. Essas cinco bases norteiam as discussões a seguir.

– Poder de recompensa: configura-se quando o alvo muda o seu comportamento na expectativa de obter benefícios oriundos do influenciador, como recompensa pela modificação. Cabe destacar que os benefícios não precisam ser imediatos e nem mesmo precisamente estimáveis. O mais importante é que o alvo acredite que obterá. Dessa forma, é fundamental que o influenciador desenvolva a habilidade de manter a crença do alvo nos benefícios, muito mais que a habilidade objetiva de recompensar. Para Coughlan *et al.* (2002, p. 174), o uso efetivo do poder de recompensa baseia-se na posse pelo influenciador de algum tipo de recurso valorizado pelo alvo, e que o alvo acredite que pode obter se seguir a solicitação do influenciador.

– Poder coercitivo: origina-se quando o alvo modifica o seu comportamento para evitar uma punição esperada, oriunda do influenciador. O poder coercitivo não é considerado como uma “recompensa negativa” simplesmente porque não é visto apenas dessa forma pelo alvo. Os impactos negativos do uso do poder coercitivo podem ser sentidos pelo influenciador no curto prazo (alvo menos cooperativo), médio prazo (alvo é menos confiante) e até no longo prazo (alvo sente-se menos comprometido com a relação) (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 175).

– Poder legítimo: ocorre quando o alvo acredita que o influenciador possui um direito, de acordo com as normas estabelecidas e aceitas. Esse tipo de poder advém do fato de que o alvo

se sente de alguma forma obrigado a seguir solicitações do influenciador. O poder legítimo subdivide-se em duas outras bases: poder legítimo legal e poder legítimo tradicional.

O poder legítimo legal advém, primariamente, de contratos estabelecidos entre as partes. Em alguns casos, entretanto, a intervenção de organismos reguladores é tão intensa que acaba sendo a principal fonte de poder legítimo no canal. Esse é um dos principais motivos de consolidação baseados em integração verticais dentro do canal.

Já o poder legítimo tradicional advém de normas tácitas estabelecidas entre as organizações que participam de um canal ao longo do tempo. Algumas dessas normas são descritas por Coughlan *et al.* (2002, p. 179), como solidariedade, integridade do papel e mutualidade. Na solidariedade, cada uma das partes espera que a outra se concentre no relacionamento como um todo em detrimento de cada transação. A integridade do papel refere-se aos casos em que é esperado de um dos membros do canal que cumpra um papel que não cubra somente as transações, mas também uma miríade de atividades mais complexas não relacionadas com nenhuma transação por si só. A reciprocidade significa que cada lado espera que o outro divida seus retornos conjuntos de modo a assegurar retornos adequados para todos os lados.

Em seu trabalho sobre o uso do poder legítimo nos canais de marketing, Ketilson (1991, p. 528-531) afirma que o poder legítimo tradicional advém de uma ideologia de cooperação. Além disso, o poder legítimo legal exerce um papel complementar de estabelecer maneiras pré-definidas para que alguns membros do canal tenham algum tipo de participação nas decisões dos demais membros. Para o autor, isso possibilita que o canal de marketing trabalhe em um ambiente harmônico mantido pela existência de poderes balanceados.

– Poder de referência: essa forma de poder é interpretada de forma bastante distinta por Coughlan *et al.* (2002, p. 179). Para esses autores, o poder de referência ocorre quando o alvo vê o influenciador como um padrão de referência e, assim, percebe valor em se identificar publicamente com o influenciador como forma de se beneficiar de seu prestígio. A criação do poder de referência seria, então, o maior motivador para que alguns fabricantes promovam a distribuição seletiva dos seus produtos.

– Já para Rosenbloom (2002, p. 130), o poder de referência ocorre quando dois membros do canal possuem metas altamente correlacionadas, ou em outras palavras pertencem a um

mesmo grupo de referência. Assim, o alvo se deixa influenciar por acreditar que quaisquer ações que beneficiem o influenciador terão influências positivas sobre as suas metas.

– Poder de especialista: configura-se quando o alvo percebe valor em lançar mão dos conhecimentos especializados do influenciador. A título de exemplo, no varejo que opera pelo sistema de franquias, observa-se de forma regular o poder de especialista sobre a forma de conduzir um determinado negócio, e isso é o principal motivador do relacionamento entre franqueador e franqueado.

A duração do poder de especialista é um grande desafio para os canais que o empregam, especialmente do lado do influenciador. O poder do especialista não é trivial de ser mantido, dado que pode acabar se toda a *expertise* for transferida. Entretanto, simplesmente não transferir toda a experiência necessária pode significar um desempenho abaixo do ótimo do canal como um todo. Por outro lado, os custos de desenvolvimento de *expertise* podem ser proibitivos, mesmo para os grandes influenciadores.

Coughlan *et al.* (2002, p. 177) destacam três fontes de dificuldades a serem equacionadas para o bom funcionamento de uma relação baseada no poder de especialista:

- a) Para que possa exercer o papel de especialista, o influenciador precisa ter a confiança do alvo. Caso contrário, as recomendações do especialista serão percebidas como uma tentativa de manipulação e serão relegadas.
- b) Os especialistas, geralmente, são colocados num *status* muito elevado, de forma que é difícil que haja identificação e a construção de confiança.
- c) Empreendedores não gostam de ouvir o que devem fazer. Eles acreditam que são seus próprios especialistas.

De acordo com o que foi visto até aqui, para disponibilizar produtos/serviços, as empresas se organizam de diversas formas, dependendo das variáveis do mercado, do cliente e do produto. Os arranjos formados são denominados canais de marketing e os participantes, membros. O formato de um canal tem diversas possibilidades e sua forma deverá ser estabelecida acordo com as variáveis acima estabelecidas.

Os membros de um canal de marketing têm diversas funções, como, por exemplo, reunir informações sobre clientes, concorrentes e outros participantes, desenvolver e disseminar

mensagens para estimular compras e fazer acordos sobre preços e condições para transferência de propriedade. Além disso, o canal deverá atender aos níveis de produção desejados pelo cliente (tamanho do lote, tempo de espera, conveniência espacial, variedade de produto e apoio de serviço).

São várias as opções de intermediários em um canal de marketing. Dependendo dos objetivos dos membros, podem-se utilizar distribuidores, atacadistas, varejistas ou, ainda, um arranjo entre eles. A escolha é complexa e envolve vários critérios.

A literatura sobre canais de marketing demonstrou que o relacionamento entre a empresa geradora do produto e seus intermediários envolve o estabelecimento de compromissos. Esses são direitos e responsabilidades realizadas a fim de criar as condições necessárias ao atendimento das necessidades de todos os participantes. Os membros terão que estabelecer a política de preços, as condições de venda, os direitos territoriais, os serviços necessários e os direitos e deveres de cada parte. Viu-se, também, que um relacionamento mal estabelecido é fonte geradora de conflitos e pode atrapalhar o cumprimento das metas dos membros do canal. Assim, os interessados em desenvolver e manter a estabilidade ou crescimento da cadeia de distribuição precisam ajustar e influenciar de maneira sutil esses fluxos e componentes dos canais. É preciso entender e saber aplicar poder sobre os membros do canal para que sigam o curso desejado pelo influenciador da cadeia. Observou-se que os poderes de recompensa e coercitivo geralmente conseguem melhores resultados em curto prazo, porém são menos eficientes na construção de relacionamento com os canais. O poder coercitivo pode muitas vezes atrapalhar o relacionamento e resultar em falta de comprometimento por parte dos integrantes sujeitos a ele. Para certos tipos de aplicações do poder coercitivo, podem-se esperar reações como coalizão, desvinculação e até processos judiciais. Para proteger e tentar minimizar o uso desse tipo de poderes, existem na legislação leis anti-truste que evitam a imposição de certas obrigações e punições numa cadeia comercial.

O que se observa, portanto, é que para que se tenha uma relação duradoura e progressiva, conduzindo os canais às ações intencionadas, é aconselhável que se dose em maior quantidade a aplicação dos poderes remanescentes: especialista, referência e legítimo. Esses criam relação de interdependência entre os membros do canal, trazendo fidelidade nas intenções e comprometimento.

Concluindo, para a maioria dos autores de canais de marketing, para que o poder possa ser corretamente exercido, é necessário que haja uma relação de confiança previamente construída. Ou seja, será determinante a forma como os poderes de recompensa e coercitivo foram anteriormente exercidos.

O próximo capítulo introduz o conceito de varejo e o apresenta como um dos principais membros do canal de marketing, além disso, são discutidas as principais formas de varejo.

3 O VAREJO

Varejo, um dos maiores setores da economia global, está atravessando um período de mudanças dramáticas. Através da história, mercadores, vendedores e proprietários de lojas dominaram o relacionamento com os consumidores finais. Inicialmente, eles negociavam com os fornecedores e tinham a função de dividir a mercadoria em pequenos lotes e embalagens, além de dar todas as garantias e assegurar a qualidade dos produtos.

Para Davies (1993, p. 206), antes da Revolução Industrial os fabricantes, ou agricultores, freqüentemente eram os próprios varejistas e vice-versa. Os distribuidores existiam como comerciantes, mas o varejo como é conhecido hoje em dia não existia. As mudanças geradas pela Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, durante um longo período de tempo foram baseadas nas mudanças na tecnologia, mas as mudanças sociais resultantes desse período, principalmente a evolução das cidades, foram igualmente importantes na formação do papel dos fabricantes e dos varejistas.

A primeira grande mudança, segundo o autor, foi a separação da atividade manufatureira da atividade varejista, por volta de 1850. O varejista teve, gradativamente, seu *status* reduzido, mas as naturezas fragmentadas dos novos varejistas e do setor manufatureiro levaram, inicialmente, a um fortalecimento do poder dos atacadistas, ao invés de fortalecer os fabricantes. Os atacadistas eram necessários para proporcionar a ligação entre os fabricantes e o varejo a um baixo custo.

À medida que os fabricantes tornaram-se mais concentrados e as marcas ganharam importância, uma era de poder dos fabricantes surgiu. Para Davies (1993, p. 207), as mudanças tecnológicas, legais, econômicas e sociais tiveram um forte impacto na distribuição de bens de consumo duráveis, especialmente na variável relacionamento entre os membros do canal de marketing.

Segundo Corstjens e Corstjens (1995, p. 140), os fabricantes, de início, criaram marcas com o intuito de tirar o poder das mãos dos intermediários. Ao dar um nome e fornecer seus produtos de forma diferenciada (gravando sua marca nas caixas de transporte) e ao propagar a

qualidade de seus produtos, os fabricantes construíram uma “ponte” sobre a cabeça dos mercadores até o consumidor final. Eles criaram a fidelidade do consumidor às marcas. Dessa forma, a demanda por parte dos consumidores colocava a pressão nos varejistas para estocar o produto e permitia ao fabricante vender seus produtos a um alto preço. Assim, com a invenção das marcas, os fabricantes passaram a coordenar o tamanho do lote, da embalagem e, o mais importante, a garantia. Corstjens e Corstjens (1995, p. 140) confirmam “[...] conforme os bens de consumo se tornaram mais sofisticados, com embalagens melhores e mais atrativas, o relativo poder dos distribuidores caiu.”

Esse fato perdurou por certo tempo, até que diversas mudanças sociais estimularam o desenvolvimento de novos formatos de varejo, incluindo a utilização cada vez maior dos automóveis, a melhoria nas estradas, o desenvolvimento da mídia de massa, o surgimento de marcas reconhecidas nacionalmente, a crescente sofisticação dos consumidores e as melhorias nas embalagens dos produtos e dos sistemas de armazenamento, dentre tantos outros. Tal contexto propiciou o surgimento do supermercado como um importante canal de marketing para os mais diversos tipos de bens.

3.1 Varejo: importante membro do canal de marketing

Nos últimos anos, o poder do varejo concentrou-se até se encontrar de volta à posição de desafiar a hegemonia dos fabricantes. Levy e Weitz (2000, p. 23-35) afirmam que o varejo, atualmente, concentra uma importância econômica muito grande, o que faz com que seu poder e influência tenha aumentado muito.

Dessa forma, tal concentração faz com que as maiores redes detenham um grande poder de compra junto aos seus fornecedores.

Para Parente (2000, p. 17),

A medida que a concentração se acentua, e com o surgimento de enormes grupos varejistas, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender a favor do varejista. O poder de barganha dos grandes varejistas vem se acentuando. Muitos fornecedores começam a sentir-se bastante vulneráveis, pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas que começam a impor suas condições de fornecimento [...]

Davies (1993, p.207) destaca que uma das múltiplas fontes de poder do varejo moderno pode estar simplesmente na participação no volume de vendas do fabricante conforme ilustrado na figura 7.

Figura 7 – Fontes de dependência dos fabricantes

FONTE: DAVIES; 1993, p. 207.

Conforme discussão já estabelecida neste trabalho, foi visto que o poder no canal de marketing refere-se à capacidade de um membro do canal em influenciar o comportamento de outro membro. Dessa forma, o nível de poder depende, geralmente, do nível de concentração no setor varejista e no setor manufatureiro, adicionado do poder de relacionamento entre as empresas individualmente. Então, se a concentração no varejo é maior que a concentração dos fabricantes, o poder tende a pender para o lado varejista. No entanto, essa situação pode diferir em casos de fabricantes que possuam produtos com forte imagem de marca.

Para Corstjens e Corstjens (1995, p. 93-115), “[...] os fabricantes devem considerar os varejistas como uma força separada no mercado. Eles devem olhar para as decisões feitas pelos consumidores dentro da loja em detrimento das decisões feitas num mundo abstrato de marcas.” Segundo os autores, os fabricantes, agora, têm que competir com os varejistas pela influência que exercem sobre os consumidores.

Para Monteiro e Sapiro (1996, p. 82),

Talvez pelo contato próximo com o mercado consumidor final, destino último de todo bem ou serviço produzido, o varejo continuamente está se adaptando às mudanças na cultura, tecnologia e economia. Para atender e satisfazer as expectativas mutáveis dos consumidores, as instituições do varejo devem ser muito dinâmicas.

Além disso, segundo Corstjens e Corstjens (1995, p. 93-115), os varejistas têm três vantagens sobre os fabricantes no que diz respeito a influenciar os consumidores. A primeira é a vantagem física, o contato. A segunda trata do controle das variáveis do marketing no ponto de venda. A terceira diz respeito ao acesso deles aos dados sobre o comportamento de compra dos consumidores.

Nos dias de hoje, o varejo tornou-se um negócio de alta tecnologia. Dados coletados por cada transação são utilizados para enviar pedidos automaticamente aos fornecedores e ativar as entregas dos depósitos. Dados obtidos no ponto de venda são utilizados pelos varejistas para criarem programas de promoção para compradores freqüentes direcionados para clientes específicos.

Para Levy e Weitz (2000, p. 26), os varejistas encarregam-se de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são:

- Fornecer uma adequada variedade de produtos e serviços;
- Dividir lotes grandes em pequenas quantidades adequadas aos consumidores individuais;
- Manter estoque para que os produtos estejam disponíveis;
- Fornecer serviços que facilitem a compra e o uso dos produtos pelos clientes.

Para os autores, que definem varejo da seguinte maneira: “Um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.”; a chave para o varejo obter sucesso é oferecer o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, no tempo certo e ter lucro. Para alcançar tudo isso, os varejistas devem entender o que os consumidores desejam e o que os concorrentes estarão oferecendo agora e no futuro.

Os varejistas assumem uma grande variedade de tipos, sendo o varejo com lojas e o varejo sem lojas a classificação mais usual.

3.1.1 Varejo com lojas

Trata-se do modelo clássico de varejo, que utiliza lojas físicas para comercializar mercadorias. Existem muitos tipos de organizações de varejo e novos formatos continuam surgindo. Esses novos formatos de loja surgem para atender preferências muito diferentes de consumidores quanto a níveis de serviços e a serviços específicos.

Para Kotler (2000, p. 540), os varejistas podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviço apresentados a seguir:

1. Auto-serviço: é a base de todas as operações de desconto. Trata-se de uma operação em que o próprio cliente se serve.
2. Seleção: trata-se de uma operação na qual os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda aos vendedores.
3. Serviço limitado: trata-se de uma operação em qual os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços como crédito, devolução de mercadorias etc.
4. Serviço completo: trata-se de uma operação na qual os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar, selecionar e comprar.

Com base nessa classificação, serão analisados os principais modelos de lojas utilizadas por empresas produtoras de bens de consumo de massa.

- Loja de Especialidade: são lojas que operam uma linha restrita de produtos com uma grande variedade de itens, como lojas de eletrodomésticos.
- Loja de Departamento: as lojas de departamento são varejistas que trabalham com ampla variedade e profundo sortimento, oferecem considerável atendimento ao cliente e são organizadas e operadas em departamentos separados de exposição de mercadorias.
- Hipermercado: é uma loja de varejo muito grande, de baixo custo, baixa margem e alto volume de vendas, projetada para atender a todas as necessidades domésticas.
- Supermercado: um supermercado constitui uma operação de grande porte, com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e auto-serviço, que visa à satisfação praticamente total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos de manutenção do lar.

3.1.2 Varejo sem lojas: varejo eletrônico e de catálogos

O varejo sem lojas é uma forma de varejo em que as vendas são feitas aos consumidores sem o uso das lojas.

Os vários tipos de varejistas sem lojas são definidos em termos de mídia que utilizam para se comunicarem com seus clientes.

Para Levy e Weitz (2000, p. 80), são os seguintes os tipos mais comuns de varejo sem lojas:

- Varejo de catálogos e malas diretas: é um formato de varejo sem lojas em que a oferta é comunicada ao cliente por meio de um catálogo, enquanto os varejistas de malas diretas se comunicam com seus clientes usando cartas e folhetos.

É importante ressaltar que muitos varejistas de lojas usam a mala direta para complementar seus esforços de varejo em lojas.

- Compra em casa pela televisão: é um formato de varejo em que clientes assistem a um programa de televisão demonstrando a mercadoria e, em seguida, fazem seus pedidos pelo telefone.

- Venda direta: a venda direta é um formato de varejo em que o vendedor contata o cliente diretamente em local conveniente e demonstra os benefícios da mercadoria, recebe um pedido e entrega a mercadoria para o cliente. Para Levy e Weitz (2000, p. 85): “a venda direta é uma forma altamente interativa de varejo em que informações consideráveis são levadas aos clientes por meio de argumentações cara a cara com o vendedor”.

- Compra interativa em casa: Levy e Weitz (2000, p. 86) definem a compra interativa em casa (IHS - *interactive home shopping*), também conhecida como varejo eletrônico: da seguinte maneira:

[...] é um formato de varejo em que o varejista e o cliente se comunicam por meio de um sistema eletrônico interativo. Em resposta às perguntas dos clientes, o varejista transmite informações para o computador do cliente. Depois de um diálogo eletrônico, o cliente pode pedir a mercadoria diretamente pelo sistema interativo e a mercadoria, normalmente, é entregue na casa do cliente.

O que se observa, é que o varejo é um empreendimento extremamente complexo e variado no mundo todo. Como membro de canal em contato direto com o consumidor que é o usuário final, as ações do varejista são fundamentais para o sucesso do canal de marketing.

A globalização do varejo é um fenômeno emergente que afetará consumidores e os varejistas concorrentes de modo muito significativo.

No Brasil, segundo Parente (2000, p. 20), o setor representa mais de 10% do PIB brasileiro com um volume de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por cerca de um milhão de lojas. Segundo o autor, são os seguintes os principais setores varejistas no Brasil: o varejo de alimentos, as revendas e lojas de automóveis, os postos de gasolina, as lojas de eletrodomésticos e o varejo de confecção.

Os supermercados (objeto de estudo deste trabalho), representante do varejo de alimentos, têm sido muito ativos na expansão global, fazendo com que aumente a concentração e, conseqüentemente, o poder de negociação. Tal aspecto sugere que os fornecedores venderão para menos corporações varejistas no futuro, e esses varejistas globais sucessivamente buscarão condições sempre mais favoráveis de seus fornecedores.

O capítulo seguinte é dedicado ao setor supermercadista brasileiro. Serão apresentados dados do setor, a estrutura da indústria e a atividade de compra no negócio supermercado.

4 O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO E A ATIVIDADE DE COMPRA

No ano de 2004, o setor de comércio varejista obteve um bom desempenho em vendas, e o setor de supermercados, também, registrou uma performance favorável no período. Segundo a ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, as empresas supermercadistas fecharam o ano com um faturamento da ordem de R\$ 95,7 bilhões, representando um crescimento real de 9,7% em comparação a 2003.

Nesse mesmo ano, houve a continuidade do processo de concentração do setor com a compra do Bompreço pelo Wal-Mart. Com essa nova estruturação, as cinco maiores redes brasileiras (Cia Brasileira de Distribuição, Carrefour, Wal-Mart, Sonae e Zaffari), passaram a deter mais de 41,7% das vendas. Em 2003, esse percentual era de 38%. O índice de concentração do setor brasileiro é um dos mais baixos da América Latina. Enquanto no Brasil as três maiores redes de supermercados (Cia Brasileira de Distribuição, Carrefour e Sonae), tinham 33,4% do mercado em 2003, no Chile e na Argentina as três maiores tinham 50% do mercado. No México esse valor correspondia a 70%.

O aumento da concentração de mercado no varejo brasileiro fez com que as relações comerciais passassem a ser orientadas não mais pela venda para o varejo, na qual a indústria o encarava como seu consumidor final, mas através do varejo, em que o consumidor é o elo final da cadeia de distribuição.

Em 2003, havia 71.372 lojas atuantes no segmento de auto-serviço alimentar, que faturaram R\$ 87,2 bilhões e empregaram 739.846 pessoas. As 20 maiores empresas detinham 51% do faturamento do setor. Somados, os dois líderes, Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar) e Carrefour, com cerca de 825 lojas em todo o país, possuem aproximadamente 27% do mercado.

A região Sudeste concentra o maior número de lojas, funcionários e área de vendas. O Estado de São Paulo gerou 37,8% do faturamento bruto das 500 maiores empresas de supermercados.

A Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar) continua firme na liderança do setor, com plano de expansão em algumas cidades brasileiras. O Carrefour, com a redefinição das operações do grupo no mundo, indica que a rede poderá ter um comportamento mais agressivo para reconquistar mercado nos próximos anos. A compra do Bompreço pelo Wal-Mart, também, indica que a rede pretende firmar e expandir suas operações no país.

Segundo Ribeiro (2004, p. 1), o ano de 2005 apresentava boas previsões iniciais, que deveriam refletir em bom desempenho do setor de supermercados. As perspectivas de crescimento real do PIB de 3,7% deveriam trazer queda do desemprego e ganho de massa salarial, o que contribuiria positivamente para as vendas dos varejistas.

Tal projeção foi confirmada com o resultado do faturamento do setor, em 2005, que alcançou R\$ 111 bilhões, representando um aumento nominal de aproximadamente 13%.

A tabela 1, abaixo, apresenta alguns totais do setor de supermercados.

Tabela 1 – Totais do setor supermercadista brasileiro

Variáveis/Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Número de lojas	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951
Faturamento anual em R\$ bilhões	69,2	74,2	81,7	89,3	97,7
Participação % do faturamento sobre o PIB	6,2	6,2	6,1	5,8	5,5
Número de empregos diretos	701.622	710.743	718.631	739.846	788.268
Área de vendas em metros quadrados- bilhões	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1
Número de <i>check outs</i>	143.705	156.022	157.446	163.216	166.503

FONTE: ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO, 2005.

Ainda de acordo com a ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, o setor é classificado pelos seguintes modelos de lojas:

- a) Supermercado convencional: é o estabelecimento com área de vendas superior a 300 metros quadrados, de três a quarenta *check outs*, e faturamento bruto de 1 milhão de dólares ano.
- b) Hipermercado: é o estabelecimento com área de vendas superior a 5 mil metros quadrados, mais de quarenta *check outs*, e faturamento bruto mínimo de 12 milhões de dólares por ano.

- c) Loja de conveniência: loja com uma área de vendas de até 300 metros quadrados, até três *check outs*, e faturamento bruto acima de 500 mil dólares por ano. Além disso deve oferecer horário de atendimento ampliado.
- d) Loja de sortimento limitado: loja com uma área de vendas de mais de 300 metros quadrados, mais de três *check outs*, e faturamento anual mínimo de 500 mil dólares. Outra característica é ter os preços mais baixos em relação a outros tipos de lojas.
- e) Supercenter: Conceito de loja introduzido no País pela Wal-Mart. Trata-se de uma versão americana do hipermercado francês acrescida de uma loja de departamentos de desconto, em que essa última parte responde pela maioria da área de vendas da loja.

Outro fator bastante utilizado para a classificação dos formatos de lojas é o número médio de itens comercializados.

A tabela 2, a seguir, ilustra com exemplos.

Tabela 2 – Número médio de itens comercializados

Formato	N.º médio de itens
Loja de conveniência	1.000
Supermercado compacto	4.000
Supermercado convencional	9.000
Hipermercado	35.000
<i>Supercenter</i>	60.000

FONTE: ASCAR e ASSOCIADOS. REVISTA SUPERHIPER, janeiro de 1998, p. 63.

Segundo Santos, no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (1998, p. 2), os primeiros supermercados foram abertos no Brasil na década de 50, estimulados pelas condições econômicas geradas pelas políticas desenvolvimentistas dos Governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek.

Para que o setor se desenvolvesse foram necessários fatores como maior concentração urbana, maior desenvolvimento industrial, maior concentração de renda e, conseqüentemente, maior ampliação do mercado.

Segundo Cyrillo (1987, p. 5), quando os supermercados surgiram no Brasil nos anos cinquenta, a economia brasileira caracterizava-se por um crescente desenvolvimento urbano industrial. Os supermercados localizavam-se em áreas de alta densidade demográfica e serviam os segmentos mais afluentes da sociedade.

No início dos anos 60, a expansão em redes surgiu como principal estratégia de crescimento das empresas do setor.

Já os hipermercados surgiram na década de 70 em consequência do crescimento econômico, da ampliação da classe média e da urbanização de grandes centros.

Os anos 80 são caracterizados pela crise da economia, que restringiu a demanda e o poder aquisitivo dos consumidores, levando ao surgimento das lojas de sortimento limitado, como uma alternativa de crescimento para as redes varejistas. É, também, característica dessa década o acirramento da concorrência no setor, através da estruturação das empresas em redes e da ampliação da atuação geográfica.

No final da década de 90 e após a estabilização da economia em 1994, o auto-serviço foi um dos principais beneficiados com a expansão do consumo.

No período de altas taxas inflacionárias, o setor obtinha a maior parte de seus lucros com os ganhos financeiros. O fato de os supermercadistas comprarem os produtos a prazo e os venderem à vista proporcionava-lhes ganhos tanto com a desvalorização da moeda, causados pela inflação, quanto nas aplicações no mercado financeiro. Com o controle da inflação, os ganhos financeiros reduziram-se, pressionando os supermercadistas a se adaptarem à nova realidade. Outro aspecto relevante foi o comportamento dos consumidores. Influenciados pela estabilização econômica, os consumidores passaram a efetuar compras menores e mais frequentes.

4.1 Automação comercial

A automação comercial é uma tecnologia com características abrangentes, pois engloba o uso de produtos (*hardware* e *software*) e aplicações, desde as operações de frente de caixa até as

operações de retaguarda. Entretanto, deve-se ressaltar que existem vários estágios de automação comercial.

No Brasil, a automação comercial ganhou força na segunda metade da década de 90 com o objetivo de melhorar a eficiência e o controle operacional das lojas. O início deu-se pelas grandes redes, que investiram em novos equipamentos.

A figura 8 mostra a evolução da automação comercial no setor supermercadista brasileiro.

Figura 8 – Automação comercial no setor supermercadista

FONTE: ECR Brasil.

Observa-se, portanto, uma grande variação em cinco anos. Se em 1995 apenas 500 lojas estavam automatizadas, em 2000 são mais de 3.000 lojas. E para os articulistas do setor a tendência é de crescimento.

De acordo com o ECR BRASIL, com o advento da automação comercial, os supermercados e fornecedores adotaram o ECR, *Efficient Consumer Response*, que se trata de uma proposta de coordenação de fluxos físicos e financeiros em cadeia de distribuição visando atender às necessidades específicas dos consumidores finais.

Tal estratégia de coordenação conjunta da cadeia de distribuição é apoiada por um elenco de ferramentas apresentadas a seguir:

- Ferramentas de gerenciamento da demanda: são utilizadas na relação entre uma empresa e seus compradores. As mais frequentes são: o gerenciamento de categorias, o gerenciamento de informações e o *customer knowledge management*.
- Ferramentas de gerenciamento da oferta: são utilizadas pela empresa na sua relação com seus fornecedores. As mais frequentes são: a emissão automatizada de pedidos, a reposição contínua, técnicas de controle do fluxo de produtos, otimização do transporte, produção sincronizada e controle da operação de lojas.
- Ferramentas facilitadoras: são aquelas que permeiam a relação entre comprador e vendedor. As mais comuns são: a identificação padronizada de produtos e cargas, a padronização de dados, a troca eletrônica de dados e o custeio baseado em atividades.
- Ferramentas integradoras: são aquelas que propiciam a criação de um ambiente de negócios baseado no planejamento conjunto. Entre elas destacam-se: o planejamento colaborativo e o *E-business*.

4.2 Internacionalização do setor

Um aspecto relevante é a internacionalização do setor supermercadista. O processo de fusões e aquisições e a expansão do número de lojas estão mudando a face do varejo alimentício brasileiro que opera por auto-serviço. Porém, segundo a ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, esse quadro no país obedecerá a um processo de polarização. Ou seja, haverá forte concentração nos grandes centros, onde poucas empresas de auto-serviço dominarão o mercado, enquanto nas demais localidades haverá atuações mais pulverizadas em função de características geográficas e socioeconômicas.

O quadro 2 mostra que das quatro maiores empresas do setor supermercadista em 2004 apenas uma possui capital brasileiro. Em 1991, entre as quatro maiores apenas uma possuía capital estrangeiro.

Quadro 2 – Quatro maiores empresas e a origem de capital 1991 x 2004

1991		2004	
Empresa	Capital	Empresa	Capital
Carrefour Com e Ind S/A	Francês	Cia Brasileira de Distribuição	Brasileiro/Francês
Paes Mendonça S/A	Brasileiro	Carrefour Com e Ind S/A	Francês
Cia Brasileira de Distribuição	Brasileiro	Sonae Distribuição Brasil S/A	Português
Casas Sendas Com e Ind S/A	Brasileiro	Wal-Mart Brasil Ltda	Americano

FONTE: Elaborado pelo autor com base em dados da ABRAS; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS.

Observa-se, portanto, que se trata de um setor importantíssimo para a economia brasileira, que se concentrou nos últimos anos, tendo representantes das principais redes mundiais operando modelos globalizados de negócio. Nesse contexto, além do aporte de capital, as redes internacionais trazem, em sua bagagem, práticas de gestão, que têm na atividade de compra um dos mais importantes componentes da fórmula do sucesso.

A seguir analisaremos a estrutura da indústria com objetivo de serem descritas as cinco forças competitivas que determinam a atratividade do setor supermercadista.

4.3 Setor supermercadista brasileiro: estrutura da indústria

Segundo Porter (1996, p. 22), a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

Para Scherer e Ross (1999, p. 45-60), muitos estudos descritivos de organizações industriais tiveram como modelo os trabalhos desenvolvidos por Edward S. Manson, durante os anos trinta. Tal modelo baseia-se em quatro pontos:

- 1) Condições básicas da oferta e da demanda,
- 2) Estrutura do mercado;
- 3) Conduta;
- 4) Desempenho.

De acordo com esse modelo, o desempenho de uma indústria depende da conduta dos compradores e vendedores, que por sua vez se relaciona com a estrutura da indústria. Já a estrutura é função das condições básicas de oferta e demanda.

Para os autores, o desempenho de uma indústria depende da conduta dos vendedores e compradores que está relacionada à política e prática de preços, formas de cooperação entre as empresas, propaganda, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A conduta relaciona-se com a estrutura do mercado, que inclui o número e tamanho dos compradores e vendedores, diferenciação entre os produtos concorrentes e barreiras de entrada a novas empresas.

De acordo com Porter (1999, p. 3),

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A figura 9 ilustra as cinco forças competitivas em uma indústria.

Figura 9– As cinco forças competitivas em uma indústria

FONTE: PORTER; 1999, p. 4.

4.3.1 Entrantes potenciais

As baixas barreiras à entrada em conjunto com um ambiente favorável ocasionaram entre os anos de 1999 e 2003 um aumento do número de lojas do setor supermercadista de cerca de 29% (*vide* tabela 1, p. 50). Os novos agentes participantes do mercado constituíam-se, notadamente, de pequenas empresas nacionais e grandes redes varejistas globais.

Simultaneamente à entrada de pequenas empresas, outras desapareceram em função das fusões e aquisições ocorridas no setor. A legislação brasileira não impõe restrições à entrada de grupos varejistas estrangeiros no mercado. Entretanto, existem algumas barreiras de entrada específicas da própria atividade e que são enfrentadas por todos os entrantes. São elas:

- Fidelidade do consumidor: relacionada à reputação e ao conhecimento da loja por parte do público-alvo;
- Menores conhecimentos do mercado por parte da empresa entrante comparativamente àquelas que já atuam;
- Localização da loja em um ponto adequado às necessidades dos consumidores;

- Economias de escala, obtidas através da compra de grandes quantidades ou pela centralização do abastecimento das lojas em um único depósito. Vale lembrar que nos dois casos, é necessário um número de lojas que viabilize tal estratégia;
- Retaliação por parte dos concorrentes instalados, que podem praticar preços inferiores aos praticados pela empresa entrante.

As barreiras de entrada podem ser contornadas por meio da aquisição de empresas atuantes no mercado alvo. A título de exemplo, pode-se citar a aquisição da rede Sonae, quarta empresa do *ranking* 2005 da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, pela Wal – Mart, por cerca de US\$ 763,7 milhões. A aquisição possibilita adquirir o conhecimento do consumidor, o conhecimento do mercado por meio dos antigos funcionários, as relações com os fornecedores e outras vantagens quando se compara à entrada no mercado através da abertura de novas lojas.

4.3.2 Substitutos

Day, Reibstein e Gurner (1999, p. 38) interpretam os substitutos da seguinte maneira:

A substituição pode ser vista da perspectiva da demanda, a fim de levar em consideração todas as formas nas quais os clientes podem satisfazer suas necessidades, ou da perspectiva da oferta, a fim de incluir todos os concorrentes com as capacidades necessárias para servi-los.

Do lado da demanda, um mercado consiste em mudanças nos padrões de exigências e necessidades do cliente que podem ser supridas por uma gama de ofertas. Do lado da oferta, trata-se de todos os concorrentes que poderiam suprir as necessidades de um grupo de clientes.

No caso dos supermercados, a concorrência ocorre não só entre os varejistas do mesmo formato, mas também entre diferentes tipos de varejistas (caracterizados na tabela 2, p. 51). De acordo com Parente (2000, p. 17), “Muitos varejistas tendem a menosprezar as ameaças das várias alternativas existentes de concorrentes substitutos, e poderão encontrar-se despreparados para enfrentá-los satisfatoriamente.” Para o autor, tipos diferentes de varejo vendem as mesmas categorias de produtos à medida que são cada vez mais flexíveis as fronteiras que definem a linha de mercadoria de um determinado varejista.

Também existem indícios de que dois novos substitutos, anteriormente ignorados, estão ganhando força e demandando cuidados por parte dos supermercadistas. São eles, o comércio eletrônico e as lojas de conveniência.

A título de ilustração, faremos um breve comentário sobre esses dois substitutos:

– Comércio eletrônico:

Segundo dados da Organização e-commerce.org.br, a evolução do comércio eletrônico no Brasil é boa, apresentando variação positiva no faturamento dos últimos anos, conforme apresentado na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Evolução do comércio eletrônico no Brasil

Ano	Faturamento em R\$ milhões	% de Variação
2006	3.900	56
2005	2.500	43
2004	1750	48
2003	1180	39
2002	850	55
2001	549	-

FONTE: E-COMMERCE.ORG.BR.

Tal aspecto, combinado com o aumento do número de usuários ativos, que segundo a mesma Organização, em janeiro de 2006 é de 11,3 milhões de usuários, representa um potencial substituto ao tradicional varejo de lojas.

– Lojas de conveniência:

A expansão das lojas de conveniência está associada às mudanças de comportamento das pessoas, principalmente nas grandes cidades, que buscam cada vez mais praticidade e economia de tempo.

O Brasil possui grandes redes, ligadas às maiores distribuidoras de combustível.

Segundo dados da empresa de consultoria Smart Market Conveniência, tais lojas faturaram em 2002, aproximadamente R\$ 781 milhões, apresentando grande potencial de crescimento e representando também, uma alternativa aos atuais supermercados.

4.3.3 Poder dos fornecedores

Outro fator competitivo é o poder de barganha dos fornecedores. Os mercados não são atrativos quando pouco fornecedores controlam as mercadorias que neles são vendidas. Nessa situação, os fornecedores têm oportunidade para ditar os preços e outros termos comerciais, reduzindo os lucros dos supermercadistas.

Para vários autores, os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for um item importante, se os custos para mudança de fornecedor forem altos e se os fornecedores puderem se integrar a estágios posteriores na cadeia de distribuição. Dessa forma, os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços. Há indícios de que fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Porter (1996, p. 43) estabelece que um grupo fornecedor é poderoso quando:

- Trata-se de um grupo dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Nesse caso, fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados exercerão maior poder de barganha.
- Não compete com produtos substitutos na venda para a indústria.
- A indústria não é um cliente importante para os fornecedores. Isso se verifica quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma delas não é significativa.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- Os produtos dos fornecedores são diferenciados.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para frente.

De um modo geral, observa-se que os supermercadistas e seus fornecedores alternam no exercício do poder de barganha. Nos anos de inflação elevada, quem exercia esse poder era a indústria, compelindo os supermercadistas a aceitar sucessivos reajustes de preços. A situação começou a se inverter no começo dos anos 90 quando a abertura da economia e a estabilidade

que seguiu ao Plano Real viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor de distribuição, dando partida a um amplo, inédito e fulminante processo de fusões e aquisições.

Nas duas últimas décadas, observou-se uma mudança na força de influência dos fornecedores para os varejistas. Essa transferência de poder econômico é especialmente notável no nível varejo dos canais de marketing, nos quais redes gigantes, como Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart, tornaram-se os protagonistas. Esses poderosos varejistas respondem por grandes volumes de compra junto a fornecedores e, dessa forma, exercem forte poder de barganha.

Assim, um dos pontos a ser explorado no trabalho desta pesquisa será a identificação dos aspectos que aumentam o poder de barganha dos fornecedores.

4.3.4 Poder dos compradores

Caso os compradores possuam elevado poder de barganha, tentarão forçar uma queda de preços, exigirão mais qualidade e opções de serviço e colocarão os fornecedores uns contra os outros: tudo isso à custa da lucratividade da empresa vendedora. O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se concentram mais, quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador, não é diferenciado, os custos de mudança dos compradores são baixos ou os compradores podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva (PORTER, 1996, P. 42).

No caso dessa indústria, os compradores são caracterizados por consumidores finais individuais, que atuam de maneira fragmentada em seu processo de aquisição, não exercendo poder de barganha significativo.

4.3.5 Rivalidade entre empresas concorrentes

Segundo vários autores (DAY e REIBSTEIN, 1999; PORTER, 1996; KOTLER, 2000), a atratividade de uma indústria é função da rivalidade entre as empresas competidoras. Indústrias que apresentam concorrentes numerosos, poderosos e agressivos são pouco atraentes. É ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio, se os acréscimos à capacidade produtiva ocorrerem em grandes incrementos, se os custos forem altos, se as

barreiras de saída forem grandes ou se os concorrentes possuírem interesse em permanecer na indústria.

Day e Reibstein (1999, p. 46) estabelecem os seguintes fatores determinantes do nível de rivalidade entre as empresas:

- Estrutura da competição: a rivalidade acirra-se quando existem competidores em igual estado de equilíbrio ou quando alguns concorrentes tentam fazer movimentos esperando que os outros não notem. Entretanto, quando um concorrente domina claramente o mercado, com uma participação de pelo menos 50% maior do que o segundo colocado, a rivalidade tende a ser menor.
- Estrutura de custos: trata-se da questão em que os custos fixos são altos, levando os concorrentes a utilizarem ao máximo a sua capacidade de produção com vistas a redução dos custos unitários.
- Extensão da diferenciação: quando não há diferenças percebidas entre alternativas concorrentes, o mercado conduz a negociação para os atributos preços, prazos e condições comerciais, intensificando dessa maneira a rivalidade.
- Custos da troca de clientes: ocorre quando o custo do produto é alto, trata-se de um produto especializado ou quando o cliente investiu muito tempo. Esses fatores tendem a unir comprador a um fornecedor, que fica, assim, protegido dos ataques de outros concorrentes.
- Diversidade de estratégias e objetivos: quando os competidores têm históricos muito diversos e variam em tamanho e objetivo, eles seguem estratégias conflitantes que poderão produzir aumento da rivalidade.

Um aspecto relevante, citado por Porter (1996, p. 133), é a identificação dos grupos estratégicos em uma indústria. Para o autor,

Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Uma indústria poderá ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas seguissem essencialmente a mesma estratégia. Em geral, contudo, existe um pequeno número de grupos estratégicos que responde pelas diferenças estratégicas essenciais entre as empresas na indústria.

A título de ilustração, a figura 10, a seguir, identifica o grupo estratégico foco deste trabalho, segundo as dimensões, número de lojas e faturamento. Ou seja, as redes pesquisadas, são aquelas que apresentam maiores faturamentos e número de lojas (conforme tabela 4 p. 122)

Figura 10 – Grupo estratégico

FONTE: Adaptado pelo autor, do original PORTER; 1996, p. 134.

Com base nos conceitos apresentados, Porter (1996, p.143-144) estabelece que os determinantes fundamentais da rentabilidade de uma empresa em uma indústria são:

- Características comuns da indústria: elementos estruturais que determinam a intensidade das cinco forças competitivas e se aplicam igualmente a todas as empresas.
- Características do grupo estratégico: a dimensão das barreiras de proteção ao grupo estratégico da empresa; o poder de negociação do grupo estratégico da empresa com fornecedores e clientes; a vulnerabilidade do grupo estratégico da empresa a produtos substitutos.
- Posição da empresa dentro de seu grupo estratégico: o grau de concorrência dentro do grupo estratégico; a escala da empresa em relação às outras empresas; custos de entrada no grupo.

Dessa forma, as características da estrutura da indústria aumentam ou diminuem o potencial de lucro para todas as empresas participantes. Quanto mais altas as barreiras de mobilidade que estejam protegendo o grupo estratégico, mais forte a posição de negociação do grupo com fornecedores e menor a vulnerabilidade do grupo a produtos substitutos.

Assim, a partir dessa importante compreensão, Porter (1999, p. 4) estabelece:

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça da substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos.

Observa-se, portanto, que a estrutura das forças competitivas oferece uma abordagem sólida e sistemática à análise de uma indústria, explicando, assim, por que algumas possuem melhores perspectivas de lucros do que outras.

Embora a estrutura possa ser aplicada a diversos contextos, existem alguns pontos fracos e limitações que exigem precaução. Relacionando ao presente trabalho, pode-se destacar que a configuração de forças competitivas apresenta a interação clientes e fornecedores na forma de um jogo cujo objetivo é que sua soma resulte em um equilíbrio absoluto. Isso não é suficiente para capturar a complexidade do setor supermercadista no qual as distinções entre clientes, fornecedores e competidores estão cada vez mais indefinidas e em que as regras de comercialização são mutáveis.

Outro aspecto relevante para análise do setor baseia-se na teoria econômica, que sugere que o grau de competição em um determinado mercado possui relação positiva com o número de empresas que habitam esse mercado e utiliza variáveis observáveis da estrutura de mercado. Em função disso, Scherer (1970, p. 123-190) destaca que, no estudo da concentração de um mercado, é muito importante que se estabeleça o mercado relevante pois tal mercado influencia diretamente no resultado e no poder de monopólio das empresas. Para o autor, essa definição deve abranger a possibilidade de substituição tanto pelo lado do consumo, quanto pelo lado da produção. Pelo aspecto da demanda, as empresas são concorrentes se seus produtos são substitutos na opinião dos compradores. Já pelo lado da produção, deve-se observar dois pontos relevantes:

- 1) Se existem empresas não rivais, porém que possuam sistemas de produção semelhantes e que possam vir a ser concorrentes;
- 2) Se há ou não barreiras à entrada no mercado.

Entretanto, o mercado não pode ser restringido apenas à oferta e demanda por produtos, mas também em termos de extensão geográfica. Para Carlton e Perloff (1994, p. 4-7), o limite geográfico de um mercado é determinado se o aumento de preço em uma localidade afeta de maneira substancial o preço em outro local. Para eles, o mercado pode, ainda, ser classificado de acordo com o número de compradores e vendedores e as barreiras à entrada.

O quadro 3 apresenta as estruturas básicas de mercado.

Quadro 3 – Estruturas básicas de mercado

	Vendedores		Compradores	
Estrutura de mercado	Barreiras à entrada	Número	Barreiras à entrada	Número
Competição	Não	Muitos	Não	Muitos
Monopólio	Sim	Um	Não	Muitos
Monopsônio	Não	Muitos	Sim	Um
Oligopólio	Sim	Poucos	Não	Muitos
Oligopsônio	Não	Muitos	Sim	Poucos
Competição monopolista	Não	Muitos	Não	Muitos

FONTE: CARLTON e PERLOFF; 1994, p.7.

No caso da competição, muitos concorrentes apresentam uma oferta semelhante e, uma vez que não há base para diferenciação, o foco é a quantidade produzida. Como não existem barreiras à entrada, os competidores têm livre mobilidade de recursos, fazendo com que se desloquem de um setor para outro em busca de oportunidades mais lucrativas.

Em uma estrutura de mercado monopolista, somente uma empresa fornece certo produto em determinado mercado que apresenta altas barreiras à entrada. Assim essa empresa fornecedora pode fixar preços acima da média do mercado competitivo, exercendo o seu poder de mercado.

Já em uma estrutura de mercado monopsonista, no qual existe apenas um comprador, a demanda da empresa influencia o preço do insumo. Assim, a empresa adquire o insumo até que o custo marginal de empregar uma unidade extra dele exceda o preço do fator.

O oligopólio ocorre quando uma pequena quantidade de empresas fabrica produtos que variam de altamente diferenciados a padronizados, gerando, assim, interdependência entre as

decisões das empresas tanto nas estratégias de fixação de preço, quanto de quantidade produzida.

O oligopsônio ocorre quando é grande o número de vendedores e pequeno o de compradores. Por último, a competição monopolista ocorre em um mercado em que mais de uma empresa produz bens e/ou serviços similares e não idênticos, em que cada uma tenta diferenciar seu produto das demais concorrentes. Para Carlton e Perloff (1994, p. 5-9), em estrutura de mercado de competição monopolista, as empresas podem fixar os preços acima do nível do mercado, mas não obtêm lucro.

Sob a ótica da teoria econômica, a estrutura do mercado em estudo é de oligopólio, apresentando barreiras à entrada e número relativo de vendedores.

4.4 A atividade de compra

De acordo com Hutt e Speh (2002, p. 55), todas as empresas, independentemente de suas características organizacionais, devem comprar materiais, suprimentos, equipamentos e serviços necessários à operação bem-sucedida de seus negócios. Segundo eles:

A maneira como os bens e serviços são comprados depende de fatores como a natureza do negócio e o tamanho da empresa, além do volume, da variedade e da complexidade técnica dos itens adquiridos. Raramente os departamentos individuais dentro de uma corporação podem fazer suas próprias compras, pois elas são, em geral, administradas por uma pessoa que tem o cargo de gerente de compras, comprador ou diretor de compras.

Os autores ressaltam, ainda, que além de proteger a estrutura de custos da empresa, melhorar a qualidade e manter os níveis mínimos de estoque, o departamento de compras assume um papel central no gerenciamento de relacionamento com fornecedores.

O quadro 4, a seguir, apresenta as metas de compra de uma organização.

Quadro 4 - As metas de compras

Meta	Descrição
Fluxo ininterrupto de materiais	Permite um fluxo ininterrupto de materiais, suprimentos e serviços necessários à operação da organização.
Gerenciamento de estoque	Minimiza os investimentos em estoque.
Melhorar a qualidade	Mantém e melhora a qualidade através de avaliação e escolha cuidadosa de produtos e serviços.
Desenvolver e gerenciar relacionamento com fornecedores	Encontra fornecedores competentes e constrói relações produtivas.
Atingir o custo total mais baixo	Compra os produtos e serviços necessários ao menor custo total.
Reduzir custos administrativos	Atinge objetivos de compras com o menor índice possível de custo administrativo.
Aumentar a posição competitiva da empresa	Melhora a posição competitiva da empresa através da redução de custos na cadeia de suprimentos ou da capitalização das qualidades dos fornecedores.

FONTE: HUTT e SPEH; 2002,p. 57.

Destacando o aspecto do custo total, cabe ao departamento de compras desenvolver um entendimento detalhado do custo e valor total de um bem ou serviço para uma empresa. Para isso, é fundamental a compreensão dos fatores que afetam o custo do produto ou serviço, como, por exemplo, o transporte, o custo de aquisição, a qualidade e o valor.

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 58), para que as empresas consigam redução de custos, através de melhorias no processo de compras, devem operar em diferentes níveis de desenvolvimento e enfatizar diferentes caminhos. Para tanto, os autores propõem quatro abordagens:

1. Compras alavancadas (comprar por menos): consiste na obtenção da redução dos custos, através da centralização da autoridade para a tomada de decisões. Isso permite a consolidação de volume e a seleção dos fornecedores que ofereçam os melhores preços e prazos.
2. Compras associadas (comprar melhor): ocorre quando a organização compradora tem uma visão global da cadeia de suprimento e desenvolve relações de benefícios mútuos com seus fornecedores. A redução de custos é obtida com a dinamização do processo de

compras, que, otimizando as entregas e o fluxo de informações, propicia uma produção eficiente por parte dos fornecedores.

3. Compras valorizadas (consumir melhor): busca-se a melhoria do desempenho do departamento de compras pela otimização dos custos e valores dos produtos e serviços. Isso é possível na fase inicial dos projetos de produtos, ao serem envolvidos os fornecedores com o intuito de se descobrirem possíveis fontes de reduções de custos.
4. Venda integrada (vender melhor): aplica-se àquelas situações nas quais a escolha de produtos e serviços específicos feita pela organização compradora tem um impacto significativo na receita e também envolve um alto grau de risco de negócios. Nessas condições, dividir o risco com fornecedores bem escolhidos é crucial para o sucesso da estratégia de compras.

O que se observa, é que cada empresa compra um conjunto específico de produtos e serviços, que pode afetar com maior ou menor intensidade, a geração de receitas e, conseqüentemente, o desempenho corporativo total.

Na figura 11, a seguir, pode-se observar que várias categorias de compras são segmentadas com base na complexidade de compras e na natureza do impacto no desempenho corporativo.

Impacto no desempenho corporativo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> . Propaganda . Telemarketing . Produtos acabados 	<ul style="list-style-type: none"> . Componentes críticos . Produtos e serviços de alta complexidade . Funções de produção terceirizadas
	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> . Programa de benefícios . Serviços profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> . Viagens . Materiais . Logística
Complexidade de Compras			
		Baixo	Alto

Figura 11 – Segmentação das compras

FONTE: Adaptado pelo autor do original: HUTT e SPEH; 2002, p. 60.

Verifica-se, portanto, que tanto para a importância estratégica do produto ou serviço comprado para o resultado dos negócios da empresa quanto para o risco no suprimento, certamente podem ser enunciados vários outros aspectos relevantes.

Essas considerações permitem concluir que a decisão de compras envolve um sistema de referência multidimensional, estabelecido por Panizzolo (1998, p. 223-240), em que se estabelecem duas questões:

- Como escolher o fornecedor?
- Quais são as condições contratuais a serem estabelecidas com o fornecedor escolhido?

A escolha de fornecedores e a determinação das condições contratuais fundamentam-se em critérios que podem ser discriminados quanto à mensurabilidade e à natureza.

Quanto à mensurabilidade, os critérios podem ser quantitativos ou qualitativos.

Quanto à natureza, de acordo com Panizzolo (1998, p. 223-240), um critério pode ser econômico-financeiro, logístico, tecnológico ou estratégico. Um critério logístico está relacionado à transferência de materiais entre compradores e vendedores; critérios tecnológicos e estratégicos dizem respeito a condições para estabelecimento de relações de parceria entre fornecedores e clientes.

A título de ilustração, o quadro 5 apresenta alguns elementos que podem ser utilizados na elaboração de critérios de escolha de fornecedores.

Quadro 5 - Elementos para a elaboração de critérios de escolha de fornecedores

CRITÉRIOS	MENSURABILIDADE	
	QUANTITATIVO	QUALITATIVO
Econômico-financeiro	Custo unitário de aquisição Prazo de pagamento Descontos Custos de manutenção	Política comercial Imagem quanto à solidez financeira
Logístico	Tempo de entrega Nível de atendimento do pedido	Resposta a solicitações emergenciais Resposta a reclamações
Tecnológico	Indicadores da qualidade dos processos Indicadores da qualidade do produto	Utilização de tecnologia atual Facilidade de comunicação
Estratégico	% de participação do (s) item (s) fornecido (s) na atividade da empresa	Importância do fornecedor para a reputação da empresa Duração do relacionamento

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de diversas fontes.

Com relação às condições contratuais a serem estabelecidas com o fornecedor escolhido, Spekman *et al.* (1998, p. 630-650), apresentam uma progressão que vai das negociações de mercado aberto até a colaboração, passando pela cooperação e coordenação, em que:

- Negociações de mercado aberto: é o relacionamento mais simples (não necessariamente o mais fácil), que uma empresa pode manter com os fornecedores. São características desse modelo: a escolha de fornecedores é baseada no preço de compra, a base de informações é fundamentada no custo, as negociações são esporádicas sem objetivo de se estabelecer relacionamento duradouro.
- Cooperação: é o relacionamento em que as empresas trocam frações de informação essencial e envolvem alguns fornecedores/compradores em contratos com prazos mais longos.
- Coordenação: trata-se do relacionamento em que há intercâmbio tanto do fluxo de trabalho especificado quanto de informações, de tal maneira que seja possível introduzir mecanismos cuja finalidade seja eliminar as linhas divisórias existentes entre os elos de ligação existentes entre as partes envolvidas.
- Colaboração: é o relacionamento em que existe elevado nível de confiança mútua, comprometimento e compartilhamento de informações entre as partes.

O quadro 6, a seguir, sumariza as condições contratuais descritas.

Quadro 6 – Condições contratuais

C o m p l e x i d a d e	Baixa			mercado aberto
		cooperação coordenação		
	Alta	colaboração		
Relacionamento com o fornecedor		Alta		Baixa
		Importância Estratégica		

FONTE: SPEKMAN *et al.*; 1998, p. 631.

É possível enriquecer as considerações feitas até aqui, acrescentando-lhes os dez fatores a serem considerados por uma empresa na seleção de seus fornecedores, propostos por Wisner *et al.* (2005, p. 47). São eles:

1. Produto e tecnologia de processo: fornecedores devem possuir produtos e domínio de tecnologia adequados às necessidades do comprador.
2. Boa vontade para o compartilhamento de tecnologia e de informação: ambos os aspectos são fundamentais tanto no desenvolvimento de novos projetos quanto na gestão do dia-a-dia.
3. Qualidade: o nível de qualidade esperada para o item a ser comprado deve ser um importante fator na seleção do fornecedor.
4. Custos: o custo unitário do material não significa o custo total de aquisição. São, também, fatores fundamentais a serem considerados, os seguintes custos: prazos de pagamento, descontos, processamento de pedidos, transporte, logística e manutenção.
5. Confiança: além dos níveis de qualidade estabelecidos, confiança, também, pode ser compreendida como estabilidade financeira do fornecedor, cumprimento dos prazos contratados, entre outros.

6. Sistema de pedidos: o fornecedor deve possuir um sistema de pedidos que possibilite a rápida colocação de pedidos em quantidades adequadas às necessidades do comprador.
7. Capacidade: para atender à demanda gerada pelo comprador.
8. Comunicação: fornecedores devem oferecer um ágil sistema que permita a comunicação eficiente entre as partes.
9. Localização: a localização geográfica é um importante fator na seleção do fornecedor à medida que impacta diretamente no tempo de entrega dos pedidos, frete e custos logísticos.
10. Serviço: fornecedores devem oferecer um bom pacote de serviços aos compradores.

Do exposto conclui-se que há numerosos outros fatores, alguns estratégicos outros táticos, que uma empresa deve considerar ao escolher seus fornecedores. A habilidade para selecionar fornecedores estratégicos competentes afeta diretamente o sucesso competitivo da organização. Fornecedores estratégicos são fornecedores confiáveis que se tornam uma parte integrante nos processos de desenvolvimento e produção de uma organização.

4.4.1 A atividade de compra no negócio supermercado

Para um supermercadista, uma vantagem competitiva é aquela que pode ser mantida por um longo período de tempo.

Levy e Weitz (2000, p. 157) estabelecem cinco importantes oportunidades para os varejistas desenvolverem vantagens competitivas:

- Lealdade do cliente;
- Localização;
- Aliança com fornecedores;
- Gerenciamento de mercadorias;
- Baixos custos de operação.

O quadro 7, a seguir, ilustra como essas cinco oportunidades poderiam ser utilizadas.

Quadro 7 - Oportunidades para vantagem competitiva

OPORTUNIDADES	VANTAGEM COMPETITIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Relação com clientes 	Clientes mais leais Banco de dados de clientes Serviço de atendimento
<ul style="list-style-type: none"> • Localização 	Locais diferenciados e exclusivos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de mercadoria 	Melhor variedade Melhor sortimento Preços baixos
<ul style="list-style-type: none"> • Operação de loja 	Melhor arrumação de loja Melhor segurança Melhor administração de estoques Melhor rotatividade da mercadoria Serviços melhores
<ul style="list-style-type: none"> • Relação com fornecedores 	Condições comerciais melhores Compras melhores Relacionamentos fortes

FONTE: Adaptado pelo autor, do original LEVY e WEITS; 2000, p. 157.

Para Corstjens e Corstjens (1995, p. 101), o varejista possui uma série de bens, desde os mais físicos, como a localização da loja, passando por sistemas e pessoas, até os mais intangíveis, como as informações sobre os consumidores e os controles das variáveis do *mix* de marketing. À medida que os varejistas vão se sofisticando, eles utilizam cada vez mais esses bens para criar uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 161), os varejistas tentam minimizar a concorrência oferecendo produtos exclusivos e produtos que não podem ser facilmente copiados. Mas conquistar vantagem competitiva, em longo prazo, é particularmente difícil no varejo, uma vez que os varejistas compram da indústria os produtos que vendem e os concorrentes, freqüentemente, podem comprar e vender os mesmos produtos.

Entretanto, para os autores, a criação de uma relação forte com os fornecedores permite aos varejistas a obtenção das seguintes vantagens:

- Vender a mercadoria em uma região exclusiva;

- Comprar mercadorias a preços mais baixos ou com melhores condições que os concorrentes que não têm um relacionamento forte;
- Receber mercadorias em falta no mercado.

Assim, os relacionamentos com os fornecedores são desenvolvidos durante um longo período de tempo e não podem ser facilmente copiados por um concorrente.

4.4.2 O processo de compras

De acordo com Parente (2000, p. 222-223), o processo de compra é, sem dúvida, a atividade mais crítica de uma empresa varejista, visto que, à medida que as vendas são realizadas, o estoque necessita ser repostado, a fim de ocorrer novas vendas. Dessa forma, o ciclo de abastecimento consiste numa função vital para a sobrevivência e expansão de qualquer empresa. Conforme o referido autor, são três as abordagens relacionadas ao planejamento e gestão das compras:

- De cima para baixo: consiste no fato de a gerência estabelecer um montante em unidade monetária para as compras de companhia como um todo. Nesse caso, os gestores de compras distribuem esse montante entre as várias categorias a serem compradas.
- De baixo para cima: significa que os gestores de compras iniciam suas estimativas no nível de produto, passando pelo nível de categoria, pelo departamento, até consolidar no nível de toda a organização.
- Interativa: ocorre quando são estabelecidos orçamentos financeiros de compras e os gestores de compras seguem a abordagem “de cima para baixo”, com revisões periódicas feitas pelas gerências, com a finalidade de assegurar que as metas financeiras e as estratégias de marketing e de abastecimento sejam cumpridas.

Outro aspecto relevante, na questão do planejamento de compras, diz respeito ao grau de centralização das compras. Para Levy e Weitz (2000, p. 263-266), a estrutura de compras pode ser centralizada ou descentralizada.

Na centralizada, as decisões de compras são tomadas em um dos estabelecimentos da empresa, geralmente um escritório central de compras. Tal prática propicia a redução dos

custos na medida em que são necessários menos gestores para tomar decisões em relação à mercadorias. Além disso, a empresa melhora a integração dos esforços de compra e obtém maior controle sobre a gestão de produtos e dos estoques.

Já as compras descentralizadas ocorrem quando cada unidade da rede varejista toma suas próprias decisões com relação às compras. Esse modelo pode ser utilizado quando as unidades de uma rede varejista estão geograficamente dispersas ou ainda quando as lojas apresentam volumes expressivos de venda.

Outra possibilidade é a empresa operar um sistema híbrido com parte das compras centralizada e com outra parte descentralizada.

Para os autores, as duas abordagens apresentam limitações. As empresas varejistas fazem constantes trocas entre a eficiência obtida mediante a compra centralizada e o potencial de vendas maior obtido pela descentralização.

4.4.3 *Mix de produtos*

Uma vez estabelecido o grau de centralização de compras, a próxima etapa consiste na estruturação do *mix* de produtos. Para tanto, a determinação do conjunto de produtos a ser comprado depende diretamente do número de itens comercializados pelo supermercadista. Como decorrência desse aspecto, os itens precisam ser classificados ou subdivididos em diferentes níveis hierárquicos, de modo a facilitar seu controle e administração. De acordo com Parente (2000, p. 185), as subdivisões mais usuais são:

- Departamentos: trata-se do primeiro nível de classificação, agregando categorias de produtos que demonstram certa afinidade e algum grau de substitutibilidade e complementaridade, por exemplo, mercearia, carnes e aves, hortifrutícolas etc.
- Categorias: são subdivisões dos departamentos, representando agrupamentos de produtos constituídos por itens complementares ou substitutos para atender certa necessidade do consumidor, por exemplo, vinhos, biscoitos, xampus etc.
- Subcategorias: são subdivisões das categorias, que constituem agrupamentos de produtos com elevado grau de substitutibilidade entre si, por exemplo, vinhos tintos e vinhos brancos.

- Segmentos: são as subdivisões das subcategorias, compostos por produtos com grande semelhança, por exemplo, vinhos tintos franceses.
- Item: trata - se da menor classificação possível e identifica detalhadamente o produto.

Na estruturação do *mix* de produtos, o supermercadista deverá atentar-se para alguns aspectos relacionados à definição do sortimento de produtos. A amplitude refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos de produtos que a loja comercializa. A profundidade diz respeito ao número de marcas e itens de cada categoria.

4.4.4 Orçamento de compras

Embora o plano de sortimento de produtos forneça um esboço geral sobre quais mercadorias trabalhar, o plano de orçamento de mercadorias é utilizado para determinar a quantia de dinheiro despendida, mensalmente, em uma determinada mercadoria, com base nas previsões de vendas, na rotatividade de estoque e nas metas de margem bruta sobre o investimento.

De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 327),

Os propósitos do plano de orçamento de mercadorias são: definir os objetivos de mercadorias específicas e planejar os aspectos financeiros da mercadoria no negócio. O plano de orçamento de mercadoria não é um plano de compras completo, uma vez que não indica o tipo de mercadoria a ser comprada ou em que quantidade.

Os autores estabelecem que o orçamento de compras de uma empresa varejista, começa onde termina o orçamento de mercadorias. O orçamento de compras mantém um controle do fluxo de mercadorias enquanto as vendas estão ocorrendo, exercendo um controle dos gastos ao longo do período. O orçamento consolida os valores a serem comprados de todos os itens e de todos os fornecedores.

4.4.5 Precificação da mercadoria comprada

Nos tópicos anteriores examinaram-se os aspectos gerais envolvidos na seleção de mercadorias. A seguir, será examinada a precificação da mercadoria comprada.

A definição da política de preços deve levar em conta uma série de aspectos. Entretanto, para efeito deste trabalho, examinaremos a margem como importante elemento dos preços no varejo.

De modo geral, os varejistas definem os preços de varejo iniciais altos o suficiente para que, depois de realizadas reduções e outros ajustes, eles terminem tendo uma margem bruta consistente com suas metas de lucro gerais.

A margem bruta é representada pela diferença entre o custo de um produto e o seu preço de venda e é obtida pela fórmula:

$$\text{MB} = \text{PV} - \text{PC} \quad \text{onde MB} = \text{margem bruta};$$
$$\text{PV} = \text{preço de venda};$$
$$\text{PC} = \text{preço de custo}.$$

Quando a margem bruta é expressa como um percentual sobre o preço de venda, é denominada margem sobre venda e é dada pela fórmula:

$$\text{Ms/V} = (\text{PV} - \text{PC})/\text{PV}$$

Quando a margem bruta é expressa como um percentual sobre o preço de custo, é denominada margem sobre custo e é obtida pela fórmula:

$$\text{Ms/C} = (\text{PV} - \text{PC})/\text{PC}$$

Segundo Parente (2000, p. 163-180), grande parte dos varejistas desenvolve objetivos de margem sobre vendas, em que:

Esses objetivos são estabelecidos para a empresa inteira, e também para níveis mais detalhados, como lojas, departamentos, categorias e subcategorias. É com base nesses objetivos que as empresas em geral norteiam o estabelecimento dos preços de vendas praticados nas lojas.

Para o autor, um dos fatores mais importantes que afetam a lucratividade dos supermercadistas é a margem bruta. O impacto da margem bruta na lucratividade depende da estrutura de custos da empresa. E devido a esse fato, os varejistas estão buscando aumentar as

margens brutas sem diminuir a competitividade de preço. Para tanto, as empresas buscam, incessantemente, o desenvolvimento de um processo de compras mais eficiente.

O conceito apresentado até aqui se aplica não só ao item a ser precificado, mas também às categorias e departamentos. O grau de complexidade dependerá do *mix* de produtos comercializados, uma vez que, da combinação das várias margens das categorias e dos departamentos, dependerá a margem geral da loja ou da empresa.

Ressalte-se que nem todas as categorias devem apresentar a mesma margem. De um modo geral, as margens são menores quando:

- O produto apresenta alta elasticidade no preço da demanda;
- O mesmo produto é vendido em muitos outros varejistas;
- A categoria desempenha papel de gerador de tráfego para a loja;
- O giro do estoque é rápido;
- As vendas são altas;
- Os custos de estocagem são baixos;
- Os produtos não apresentam sazonalidade nem perecibilidade e
- A concorrência opera com margens baixas.

A definição de preços no varejo vai além de simplesmente definir as margens de precificação. A otimização de lucros é um dos objetivos principais de qualquer empreendimento varejista. De certa forma, mesmo quando a política de preços está mais relacionada com volume de vendas e com concorrência, observa-se que o objetivo de lucro está implícito nesses objetivos.

A seguir, serão examinados dois importantes indicadores de desempenho relacionados à atividade de compras.

4.4.6 Indicadores de desempenho

As decisões financeiras são componentes integrais de todos os aspectos da estratégia de um varejista. Assim, a utilização de indicadores de desempenho é de fundamental importância na

avaliação da atividade de compra da empresa varejista, já que grande parte dos recursos financeiros é alocada para essa atividade.

Vários autores consideram o estoque de mercadoria como a força vital da atividade de compra e venda exercida pelo varejista. Desse modo, a rotatividade do estoque é usada para avaliar a eficiência dos gestores em utilizar seus investimentos em estoque.

A rotatividade do estoque reflete a relação entre o volume de vendas e estoques e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo. A rotatividade do estoque é definida pela fórmula:

$$\text{Rotatividade do estoque} = \frac{\text{Vendas líquidas}}{\text{Estoque médio ao preço de varejo}} \quad \text{ou}$$

$$\text{Rotatividade do estoque} = \frac{\text{Custo da mercadoria vendida}}{\text{Estoque médio ao preço de custo}}$$

Outro indicador de desempenho bastante referenciado pelos autores é o GMROI - abreviatura em inglês das palavras *Gross Margin Return on Inventory Investment*. Em português, foi traduzido por Retorno da Margem Bruta sobre o Investimento em Estoque. Esse índice mede a margem bruta obtida para cada unidade monetária investida em estoque, e é obtido por:

$$\text{GMROI} = \frac{\text{Margem bruta}}{\text{Estoque médio}}$$

De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 305), o GMROI combina efeitos dos lucros e da rotatividade, permitindo a comparação e a avaliação do desempenho de departamentos com diferentes perfis de margem e rotatividade.

De acordo com o que foi visto nesse tópico, é importante calcular a rotatividade do estoque e determinar as metas de rotatividade do estoque, pois, a rotatividade rápida dos estoques é imperativa para o sucesso financeiro da organização, porém, se um varejista tentar empurrar a rotatividade do estoque ao seu limite, poderão ocorrer graves faltas no estoque e aumento de custo.

4.4.7 Escolha do fornecedor

Para Levy e Weitz (2000, p. 365),

Os relacionamentos entre varejistas e fornecedores baseiam-se quase sempre na divisão de uma torta de lucros. As duas partes podem estar interessadas exclusivamente em seus próprios lucros, sem estarem preocupados com a prosperidade da outra.

Nesse sentido, a escolha de um fornecedor comprometido com a estratégia varejista é de fundamental importância.

Na busca por fontes de fornecimento, os compradores dos varejistas devem buscar fornecedores confiáveis, capazes de suprir consistentemente suas necessidades. Nesse sentido, para a escolha adequada de um fornecedor, Morgenstein e Strongin (1992, p.338-342), recomendam que o comprador esteja atento aos seguintes aspectos:

- A qualidade do produto oferecido pelo fornecedor deve atender às especificações legais;
- A reputação do fornecedor é uma garantia adicional aos produtos que ele vende;
- A localização do fornecedor é fator crítico na determinação dos custos em função do valor do frete;
- Propaganda e promoção de vendas constituem elementos fundamentais para a venda dos produtos. Nesse sentido, o comprador deve avaliar o esforço despendido pelo fornecedor;
- Política de marcas do fornecedor é outro elemento a ser considerado, pois, alguns varejistas buscam fornecedores que possam, além de fornecer produtos com marca nacional, produzir marcas próprias;
- A facilidade para recolocar pedido é muito importante para garantir ao varejista a possibilidade de trabalhar com uma baixa cobertura de estoque;

- Condições comerciais representam um padrão importante na seleção do fornecedor, pois, apesar de haver certa padronização nas condições comerciais, é possível negociar condições especiais de fornecimento;
- Fornecedores com altos volumes de vendas e de lucros conferem segurança ao comprador;
- Cooperação entre fornecedor-comprador é de fundamental importância para o sucesso do negócio. Nesse sentido, os compradores devem estar atentos a fornecedores mais dispostos a cooperar.

O quadro 8, apresenta os fatores utilizados pelos varejistas para a escolha de seus fornecedores.

Quadro 8 – Fatores utilizados pelos varejistas na escolha de seus fornecedores

1. Aceitar retorno de mercadorias avariadas;	13. Não requerer um pedido mínimo;
2. Ter procedimentos para colocação de pedidos de maneira rápida e fácil;	14. Ter um representante de vendas bem informado;
3. Aceitar devolução de mercadorias não vendidas;	15. Oferecer uma lista de preços com margens adequadas;
4. Oferecer pronta entrega;	16. Oferecer excelentes descontos;
5. Manter fornecimento adequado às necessidades dos varejistas;	17. Estender o crédito para além de 30 dias;
6. Tratar rapidamente as reclamações;	18. Ter representantes de vendas bem treinados;
7. Se reconhecido como honesto;	19. Oferecer suporte adequado às promoções;
8. Ter boa reputação;	20. Oferecer parceria em propaganda;
9. Oferecer ampla gama de produtos;	21. Fornecer mostruários;
10. Oferecer entrega de pequenos lotes;	22. Possuir baixo <i>turnover</i> dos representantes de vendas;
11. Oferecer freqüentemente descontos promocionais;	23. Oferecer informações promocionais para produtos específicos quando requisitado.
12. Ter produtos novos disponíveis;	

FONTE: STERN *et al.*, 1969.

Após a apresentação do setor supermercadista brasileiro e da descrição da atividade de compra, o próximo capítulo introduz os fundamentos do relacionamento comercial e trás as teorias da Economia dos Custos de Transação, de Agência, da Cadeia de Valor e, alguns modelos de marketing de relacionamento.

5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO RELACIONAMENTO COMERCIAL

Segundo Corstjens e Corstjens (1995, p. 12-34), negociações são a ponta do *iceberg* na competição entre fabricantes e varejistas. O efeito das negociações depende menos da habilidade de negociar das partes envolvidas do que do equilíbrio de poder entre elas. Para os autores, o balanceamento do poder depende da fidelidade à marca, fidelidade à loja, hábitos de compra e estrutura do varejo, e da forma como as duas partes entendem esses parâmetros. Assim, a cooperação pode ser uma parte da equação na qual exista eficiência que derive desse fator, mas fabricante e varejistas estão inevitavelmente competindo entre si.

Qualquer variável que se utilize para mostrar a distribuição do poder de mercado dentro de estruturas de canais de marketing, não é capaz de mensurar, efetivamente, essa distribuição de poderes. Entretanto, pode sinalizar movimentos que indiquem algumas tendências para a relação entre os supermercadistas e fornecedores.

À medida que os varejistas se tornaram mais concentrados, tendo as maiores redes um crescente poder de compra, Davies (1993, p. 207-213) coloca que as múltiplas fontes de poder do varejo moderno podem estar simplesmente na sua participação no volume de vendas do fabricante.

O nível de poder depende, geralmente, do poder de barganha do setor varejista e do setor manufatureiro, mas o que importa segundo o autor é o poder de relacionamento entre as empresas individualmente.

Wheeler e Hirsh (1999, p. 7-10), atribuem à baixa diferenciação dos produtos e à tecnologia a diminuição do poder dos fabricantes. Para eles, as tradicionais fontes de poder dos fabricantes diminuíram, ao passo que as fontes de poder dos varejistas aumentaram.

A figura 12, a seguir, ilustra esses elementos.

Figura 12 – As fontes de poder

FONTE: Adaptado pelo autor do original: WHEELER e HIRSH; 1999, p. 9.

Para Davies (1993, p. 214), um varejista tende mais a agir como um gerente da cadeia de suprimentos, procurando organizar o fornecimento dos bens que ele percebe que seus consumidores desejam, do que como líder do canal. Para o autor, as perspectivas são diferentes. Enquanto o varejista deseja organizar a cadeia de suprimento, o fabricante deseja controlar. Entretanto, na visão do autor, os varejistas, também, podem ser controladores, especialmente se tiverem marcas próprias.

Em mais e mais países, a indústria do varejo está se tornando não só concentrada, mas também sofisticada. Essa tendência está baseada nas mudanças sociais, na tecnologia e na sofisticação dos métodos de gestão que têm revolucionado a indústria do varejo. Uma vez que

os supermercadistas esgotaram a vantagem competitiva obtida através da boa localização de suas lojas, eles aos poucos descobriram que um caminho seguro e mais poderoso para criação de lealdade com lucratividade é oferecer a seus consumidores produtos com suas próprias marcas.

A maior preocupação do varejo com o fortalecimento das marcas próprias representa uma nova e poderosa fonte de competição por espaço na mente do consumidor, afetando os produtores de marcas nacionais. Depois de décadas de crescimento lucrativo, o mercado de bens de consumo está atingindo a maturidade, apresentando crescimento mínimo e pouca diferenciação de produtos. Esse fato, produz além de proliferação, a hipersegmentação das marcas (DAWSON, 2000, p. 119-148). Para o autor, isso fez com que a indústria alterasse a composição dos gastos com a marca de seus produtos. Dentro do conjunto de despesas da indústria, perdeu importância relativa o gasto direto em propaganda e ganhou importância relativa o gasto comercial propriamente dito, aquele relacionado a atividades que visam garantir a presença dos produtos nos diversos canais de marketing.

Para Dobson e Waterson (1999, p. 135-164), o desenvolvimento de varejistas eficientes foi, por muitos anos, bem-vindo pelos fabricantes. As lojas eficientes eram os melhores clientes, movimentando grandes volumes por ponto de venda e usando os mais modernos sistemas de compra e de logística. Pode-se dizer que os grandes fabricantes auxiliaram a encorajar o desenvolvimento de varejistas, que, ao crescerem, se tornaram responsáveis por grandes volumes de venda.

Para os autores, em mercados sofisticados, não é incomum que 20% das compras do varejo respondam por 80% do faturamento dos fornecedores. Tal fato faz com que os fabricantes tendam a ver esses varejistas não só como seus melhores clientes, bem como seus piores concorrentes.

Corstjens e Corstjens (1995, p. 245) afirmam que o ambiente em constante mutação em que se encontra o varejo, atualmente, exige que o fornecedor tenha um posicionamento mais proativo em relação aos supermercadistas. Os fornecedores devem ser capazes de influenciar a intensidade ou o tipo de competição no varejo e, assim, aumentar o equilíbrio de poder entre as partes.

O tipo de relacionamento entre fornecedor-cliente está diretamente atrelado ao tipo de troca estabelecida entre si. Conforme Day (2000, p. 25), os tipos de trocas são três e estão dispostos em uma linha contínua, conforme figura 13 abaixo:

Figura 13 – Tipos de troca fornecedor-cliente

FONTE: DAY, *apud* HUTT e SPEH; 2002, p. 98.

Analisando as inter-relações possíveis, vê-se que a troca transacional é caracterizada pela troca de produtos básicos a preços de mercado altamente competitivos.

Para Hutt e Speh (2002, p. 98), a troca transacional ocorre em um mercado caracterizado pela existência de várias opções de fornecedores, quando a decisão de compras não é complexa e a compra é de pouca importância para os objetivos organizacionais. Essa troca é evidenciada pelo baixo nível de troca de informações, com baixa probabilidade de envolver conexões operacionais entre fornecedores e clientes.

Por outro lado a troca colaborativa compreende

[...] um processo no qual o cliente e uma empresa fornecedora formam fortes e extensos laços sociais, econômicos, de serviço e laços técnicos, que permanecem através dos tempos, de forma a atingir benefícios mútuos. (ANDERSON; NARUS, 1999, p. 96).

A existência de poucas alternativas no mercado, o dinamismo do mercado, a alta complexidade de compra, quando os clientes consideram a compra importante e estratégica são os pressupostos para que se estabeleçam trocas colaborativas entre os fornecedores e clientes, gerando um elevado intercâmbio de informações e o estabelecimento de conexões operacionais entre fornecedor e cliente. A tradicional idéia de que compradores e vendedores devem manter distância um do outro e preocupar-se apenas em negociar é hoje insustentável.

Para Shapiro e Sviokla (1995, p. 36), existem quatro tipos de abordagem de vendas: venda por transações, vendas de sistemas, gerenciamento de grandes contas e relacionamento de contas estratégicas. Esses tipos, também, estão dispostos em uma linha horizontal começando com venda por transação e terminando em relacionamento de contas estratégicas caracterizada pelos quadros 9 e 10 a seguir.

Quadro 9 - Vendas por transações *versus* criação de relacionamento

Venda por transações	Criação de relacionamento
1. A venda domina o aprendizado. 2. O falar domina o ouvir. 3. A persuasão do cliente gira em torno do produto e focaliza-se em benefícios. 4. A meta é ganhar compradores e venda por meio de persuasão, preço, presença e condições.	1. O aprendizado a respeito do cliente é intenso e domina a venda. 2. O ouvir domina o falar. 3. O ensino ao cliente gira em torno das necessidades do cliente e focaliza-se em problemas. 4. A meta é ganhar relacionamento por meio de credibilidade, receptividade e confiança.

FONTE: SHAPIRO e SVIOKLA; 1995, p. 139.

Quadro 10 – Os quatro tipos de abordagens de venda

	Transação	Sistemas	Administração de grandes contas	Relacionamentos de contas estratégicas
Metas	Vendas e clientes satisfeitos	Vendas de sistemas e clientes satisfeitos	Posição de fornecedor preferencial	Relacionamentos duradouros e profundos
Essência	Vendas de produtos com base na performance	Benefícios decorrentes do bom suporte e da boa venda em equipe	Intensa prestação de serviços por meio da administração da conta	Ligação empresa com empresa via relacionamento institucional, conduzindo a uma parceria
Impacto no comprador	Baixo			Muito alto
Impacto no vendedor	Baixo			Muito alto
Nível organizacional e tamanho da equipe de compras	Pequenos			Grandes
Nível organizacional e tamanho da equipe de vendas	Pequenos			Grandes
Duração do relacionamento	Curta			Longa
Quantidade relativa de esforço do vendedor	Pouca			Grande
Necessidades de informações em todos os níveis do fornecedor	Poucas			Grandes

FONTE: SHAPIRO e SVIOKLA; 1995, p. 143.

Com base no que se viu até aqui, pode-se inferir que a importância do relacionamento cresce e se torna vital quanto maior for a relação de trocas colaborativas existente entre fornecedor-cliente. A figura 14 ilustra e evidencia esse raciocínio.

Figura 14 -Tipos de troca fornecedor -cliente e a importância do relacionamento comercial

FONTE: DAY, *apud* HUTT e SPEH; 2002, p. 99.

Dada a importância do relacionamento entre fornecedor e cliente em um contexto de trocas colaborativas, pode-se concluir que relacionamento no mercado empresarial é um processo muito maior do que uma simples questão comercial.

Nesse contexto, a seguir, examinar-se-ão algumas teorias sobre relacionamento comercial.

5.1 ECT, Economia dos custos de transação

Para muitos autores, a repetição de uma transação possibilita o aprendizado entre os agentes, reduzindo a assimetria na troca de informações que normalmente ocorre antes da efetivação da transação. Isso possibilita conhecer as idiossincrasias de cada parte, o que torna o resultado da transação mais previsível, reduzindo as incertezas. Considerando que o funcionamento do sistema econômico é função de um infinito número de transações entre compradores e vendedores, e que a teoria econômica tradicional considera que essas transações ocorrem sem custos, a partir de Coase (1937) e de outros autores contemporâneos começou a se desenvolver uma nova corrente teórica que preconiza que as transações não só implicam custos, como a tentativa de minimizar esses custos influencia a forma de organização das atividades econômicas.

Para esses autores, a constituição de uma firma ocorre por haver custos em utilizar o mercado para alocação de fatores de produção. Esses custos consistem em descobrir quais são os preços relevantes e em negociar e concluir um contrato para cada transação. Como tais custos diferem dos custos de transformação, foram denominados custos de transação (AZEVEDO, 1996, p. 48).

Segundo Williamson (1996, p. 4), os custos de transação são os custos de efetuar uma troca no mercado ou a transação de transferência de recursos entre estágios integrados, verticalmente, numa mesma empresa, através da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos.

Para Neves (1999, p. 73),

[...] os custos de transação podem ser divididos em dois grandes grupos, apenas para facilitar uma classificação, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto zero. Portanto, existem os custos que ocorrem antes deste momento, e os que emergem após este momento.

Antes da efetivação da transação são os chamados custos de transação *ex ante*. Tais custos estariam associados à etapa de procura e avaliação da mercadoria, consistindo em custos com coleta de informações, custos decorrentes da impossibilidade de que todas as informações necessárias ao processo decisório sejam coletadas e custos com o processamento das informações.

Já os custos de transação *ex post*, são custos com o cumprimento do contrato, como custos de mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, custos de monitoramento de desempenho e custos com a organização das atividades decorrentes do contrato estabelecido.

Para a Economia dos Custos de Transação, os dois pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e comportamento oportunista, juntamente com os atributos das transações e o ambiente institucional, definem as formas organizacionais mais eficientes. A seguir, são apresentados tais conceitos.

5.1.1 Pressupostos comportamentais

A Economia dos Custos de Transação assume como pressupostos o comportamento oportunista e a racionalidade limitada. O primeiro considera que os agentes podem adotar comportamento oportunista em algum momento, podendo agir sem ética quando lhes convém, tornando necessária a criação de mecanismos de fiscalização e controle nos contratos, o que implica aumento dos custos. O segundo trata da limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento.

Quando o comportamento oportunista ocorre antes do fechamento do contrato é denominado seleção adversa (*adverse selection*) e quando ocorre após o fechamento é denominada risco moral (*moral hazard*). A seleção adversa ocorre quando uma das partes age com o intuito de aproveitar uma oportunidade, antes da elaboração do contrato, por conhecer informação exclusiva. Já o risco moral ocorre quando uma ou mais partes envolvidas na transação assumem comportamento oportunista após o contrato, devido a informação incompleta, imperfeita ou assimétrica.

A racionalidade limitada refere-se ao comportamento que aspira a ser racional, porém o faz de forma restrita. Para Williamson (1996, p. 6-15), isso se deve ao fato de a capacidade dos agentes ser limitada para receber, estocar, recuperar e processar a informação. Daí decorre que as decisões dos agentes não são necessariamente iguais às obtidas utilizando-se a racionalidade plena. Por isso, a racionalidade é considerada um recurso escasso, resultando em custos de utilização.

Assim, em função desses pressupostos comportamentais, os agentes não conseguem prever todos os eventos fazendo com que os contratos sejam incompletos, estimulando os agentes a incluir salvaguardas que permitam alterações nos contratos e reduzam o comportamento oportunista, elevando os custos de transação.

5.1.2 Dimensão das transações

Transação econômica como unidade de análise: Para Williamson (1996, p. 55), a Economia dos Custos de Transação baseia-se na visão de que economizar é a principal motivação da organização econômica. Na teoria tradicional, o foco está na maximização de lucros, o que pressupõe a maximização da receita e a minimização dos custos de produção. A transação

propriamente dita, era compreendida como a transferência de um bem ou serviço entre dois estágios de atividade tecnologicamente separados (WILLIAMSON, 1996, p. 58), e isto não acarretaria custos relevantes para a tomada de decisão dos agentes econômicos. O pressuposto implícito é que todas as transações ocorrem de forma instantânea e suave, com custos negligenciáveis.

De forma contrária, a Economia dos Custos de Transação defende a idéia de que os custos de transação são importantes e que há transações em que é importante atuar de forma cooperativa, o que abre espaço para o surgimento de conflitos e rupturas que conduzam a custos relevantes.

A Economia dos Custos de Transação adota três importantes dimensões das transações:

a) Especificidade dos ativos: refere-se à possibilidade de utilizar os ativos em outras finalidades sem a redução de seu valor. Assim, quanto maior a especificidade, menor o valor do ativo em outros usos, aumentando, assim, o risco envolvido na transação, gerando aumento no custo. Para Williamson (1987, p. 98), a especificidade dos ativos significa quanto o ativo é específico para a atividade e quão custoso é sua realocação para outra utilização. Dessa forma, a não desvalorização do ativo depende da continuidade do relacionamento comercial para o qual ele é específico.

Os tipos de especificidades identificados por Williamson (1996, p. 59-60) são:

- locacional, quando firmas de estágios complementares da cadeia produtiva se localizam próximas aos seus parceiros comerciais a fim de otimizar os custos de transporte, de estocagem e de armazenagem. Dessa forma, segundo Neves (1999, p. 76), “[...] quanto maiores forem as especificidades locacionais, menores são as alternativas eficientes existentes para a efetivação daquela transação.” Esse fato, estimula a transação via contratos com cláusulas rígidas.
- de ativos físicos, quando o capital físico não apresenta flexibilidade de produção, sendo específico a uma dada transação. De um modo geral, essa análise se refere mais aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado, que podem ser mais ou menos específicos, permitindo realocações mais ou menos custosas para outras atividades.

- de ativos humanos, quando o capital que é específico a uma dada transação é humano. Esses ativos humanos representam custos, à medida que são recrutados e/ou treinados pela empresa para exercer uma atividade específica.
- de ativos dedicados, quando há poucos parceiros com quem transacionar e a empresa para poder transacionar, investe em processo específico que é de realocação custosa.
- de marca, quando a especificidade está embutida na marca da empresa. Tal especificação é ligada à construção de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado.
- temporal, quando o valor da transação está atrelado ao tempo para a sua efetivação. Nesse caso, a análise é mais para o produto transacionado e leva em conta principalmente seu *shelf life* e perecibilidade.

Baseado no que foi visto até aqui, necessariamente quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos, maior a interdependência entre as partes e, portanto, maior o prejuízo associado a um rompimento da transação. No intuito de evitar esse prejuízo, as partes negociam salvaguardas a fim de garantir a continuidade do relacionamento e, assim, reduzir custos de transação.

b) Frequência: se a transação está sendo realizada por duas partes, é porque ambas vislumbram ganhos derivados dela. Quanto maior for a frequência da transação, maiores os ganhos potenciais envolvidos, em especial se a transação envolver ativos específicos.

A frequência das transações apresenta aspectos importantes para os seus custos, pois permite a diluição dos gastos de adoção de mecanismos mais complexos e possibilita a construção de reputação por parte dos agentes envolvidos.

As transações podem ser ocasionais ou recorrentes. As ocasionais ocorrem esporadicamente e, geralmente, realizam-se via mercado, por não ser viável a construção de mecanismos para regê-las. Já as recorrentes, por possuírem um caráter duradouro, utilizam-se de contratos de longo prazo, pois os seus custos de formulação, coleta de informações e monitoramento são diluídos em diversas transações.

Para Farina *et al.* (1997, p. 123), a maior frequência das transações pode ocasionar, ainda, a redução da incerteza e dos custos, pois possibilita:

- Aos agentes se conhecerem, reduzindo a assimetria de informação e a incerteza;
- A criação de uma reputação (marca), diminuindo os custos de informação e criando um ativo específico;
- A formação de um compromisso confiável entre as partes em torno da continuidade da relação.

c) Incerteza: a impossibilidade de previsão dos eventos futuros e do comportamento dos agentes envolvidos nas transações, além da incapacidade dos agentes de processar todas as informações, resultado da racionalidade limitada dos agentes, tornam os contratos incompletos, resultando em incertezas. Quanto maior a incerteza presente em uma transação, menor a garantia de continuidade dessa transação. Assim sendo, os agentes não hesitarão em incorrer em custos (custos de transação) com o objetivo de assegurar a manutenção do relacionamento comercial.

5.1.3 Ambiente institucional

Para Williamson (1996, p. 106-112), são três as principais formas de uma organização: mercado, hierarquia e forma híbrida. Segundo o autor, para cada uma delas é definida uma função e custos de governança, cujos argumentos principais são os atributos da transação (especificidade dos ativos, frequência e incerteza). Dessa forma, são três os custos de governança:

- custos de governança do mercado;
- custos de governança da hierarquia ou integração vertical e
- custos de governança da forma híbrida.

A eficiência de cada uma das formas extremas de organização produtiva (mercado e hierarquia) é determinada com base nos seguintes aspectos:

- eficiência na utilização da tecnologia;
- eficiência na utilização da informação;
- eficiência na adaptação a eventos aleatórios.

Os aspectos tecnológicos referem-se ao aproveitamento de economias de escala.

Para Williamson (1996, p. 112-124), no aspecto tecnológico a organização da atividade econômica mediada pelo mercado é mais eficiente do que a forma hierárquica pelo fato de a demanda representada por todo o mercado ser maior do que a demanda interna de uma empresa verticalmente integrada, possibilitando, assim, a exploração de economias de escala.

Com relação ao aspecto da utilização da informação, não é possível pressupor a supremacia do mercado em relação à hierarquia ou vice-versa. Ambos possuem estruturas de informação de natureza diversa. De um modo geral, uma informação é obtida pelos agentes de forma descentralizada. No caso do mercado, o receptor da informação pode utilizá-la tão logo a obtenha. No caso da hierarquia, a informação precisa percorrer algum canal de comunicação até chegar à instância decisória que irá decidir como utilizá-la convenientemente aos interesses da firma verticalmente integrada. Dessa forma, o mecanismo de mercado garante maior agilidade e rapidez no uso da informação. Todavia, em face dessas características, não é possível pressupor que o mercado seja mais eficiente do que a hierarquia e vice-versa, na utilização da informação. Cada uma delas apresenta vantagens e desvantagens relacionadas à captação e utilização das informações.

De maneira similar, não é recomendável adotar qualquer hipótese de superioridade entre mercado e hierarquia no que se refere à capacidade de adaptação a eventos aleatórios. A menor ou maior habilidade de uma organização para lidar com eventos aleatórios é determinada pelos contratos vigentes, o que torna necessária uma análise sobre as características desses contratos.

A Economia dos Custos de Transação distingue os contratos estabelecidos no caso do mercado e os constituídos na hierarquia. Os contratos internos são caracterizados pelo forte controle exercido por uma das partes contratantes. No caso do mercado, o que se observa, é nenhum controle de uma parte sobre outra. Vale ressaltar que o mercado é entendido como uma abstração da forma extrema de organização da atividade produtiva, em que a transação é totalmente isenta de qualquer tipo de mando por qualquer uma das partes. Vale ressaltar que uma infinidade de transações são realizadas no mercado, onde uma das partes exerce algum tipo de controle sobre a outra. Estes casos são denominados formas híbridas, e é importante

destacar que a intensidade do controle nas formas híbridas é menor do que na hierárquica. Por esta razão, pode-se inferir que a hierárquica possibilita um maior controle dos contratos, o que, lhe propicia maior capacidade para enfrentar a incerteza dos eventos futuros.

5.1.4 Conclusões sobre a economia dos custos de transação

Conforme observado na teoria, a Economia dos Custos de Transação é uma combinação das disciplinas, direito, economia e sociologia, na qual a economia se sobressai como a mais importante, apresentando como áreas principais de estudo a integração vertical, a organização do trabalho e as estruturas de governança. A Economia dos Custos de Transação sugere que as transações, em sua grande maioria, são governadas de modo a apresentar os menores custos possíveis e ocorrem em um ambiente institucional estruturado; com leis, direitos de propriedade, códigos de conduta e sistemas de controle, dentre outros; em que as instituições não são neutras e interferem nos custos de transação.

Dessa forma, as contribuições apresentadas pelos autores, permitem afirmar que as relações de fornecimento, têm como função reduzir os custos de transação entre os agentes, economizando a racionalidade limitada e protegendo esses mesmos agentes do perigo do oportunismo. Isso propicia a seguinte conclusão: a Economia dos Custos de Transação apresenta um modelo analítico que permite explicar as relações de fornecimento, com a decisão final sendo tomada no sentido de se construir uma estrutura de governança que, ao coordenar tais relações, o faça com o objetivo de diminuir os custos de transação entre os agentes.

5.2 Teoria de agência

De acordo com o que se apresentou, dentre os pressupostos da Economia dos Custos de Transação, dois são pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo.

O monitoramento e a inclusão de salvaguardas contratuais necessárias devido aos aspectos de oportunismo ressaltados por Williamson (1987) resultam na ocorrência de custos para o processamento desse sistema de proteção.

De acordo com a Economia dos Custos de Transação, a firma terá dois custos, o de produção e o de controle, e seu objetivo será minimizar a soma desses dois custos.

Para Zylbersztajn (1995, p.40-41), um dos problemas resultante da ação oportunista do indivíduo é a dificuldade de monitoramento de equipes, o que torna de difícil mensuração a alocação dos direitos de propriedade sobre o produto final. Para o autor:

Vistas como organizações, as firmas solucionaram este problema identificando um “monitor”, que pode ser o proprietário ou não e que passa a exercer uma ação especializada de coordenador e monitorador das equipes produtivas. Surge a questão de como tal monitor deve ser remunerado e como deve ser estruturado o sistema de incentivos para fazer frente ao problema de monitoramento. A literatura de Agente-Principal “*agency*” surge exatamente para lidar com o problema de incentivos e monitoramento emergentes da organização da produção em equipes.

Zylbersztajn (1995, p. 135) comenta que existe uma clara distinção entre a teorias de Agente e de Economia dos Custos de Transação fazendo a seguinte afirmação:

[...] Williamson está distinguindo a vertente da teoria do Agente-Principal “*agency*”, que trata primordialmente de relações contratuais delegativas onde incentivos e controles são fundamentais. Assim o autor separa esta teoria daquilo que chama de ECT, Economia dos Custos de Transação, onde o foco analítico focaliza mas não está centralizado no desenho contratual ex-ante.

Dessa forma, a Teoria de Agência analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e controle do capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu.

Jensen e Meckling (1976, p. 308-309) definem a relação de agência da seguinte maneira:

[...] um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço em seu interesse o qual envolve delegação de alguma autoridade para tomada de decisão para o agente. Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade existe uma boa razão para acreditar que o agente não atuará sempre nos melhores interesses do principal.

Assim, o principal buscará formas para limitação dessas divergências de interesse seja através de incentivos, seja através de técnicas de monitoramento. Verifica-se, dessa forma, que a exemplo da Economia dos Custos de Transação, a Agência, também, implica em custos relativos às perdas devido à aplicação de recursos em determinado fim e não em outro que geraria maiores rendimentos e gastos para o monitoramento do comportamento do agente, com o objetivo de incentivá-lo a obter a maximização da riqueza do acionista.

Outro aspecto de convergência entre as teorias da Economia de Custos de Transação e de Agência é a questão da assimetria da informação. No caso da agência, é fundamental que se conheça o grau de assimetria da informação, devido ao fato de que a capacidade de se observar o ambiente não é ilimitada. Considerando-se o fato de o principal receber informações fornecidas em sua maioria pelo agente, pode ocorrer de ambas as partes, principal e agente, possuírem diferentes níveis de informação.

Nesse sentido, Arrow (1985, p. 37) estabelece que :

Um (o agente) precisa escolher uma ação de um número de alternativas possíveis. A ação afeta a riqueza de ambos, o agente e outra pessoa, o principal. O principal, no mínimo no mais simples caso, tem uma função adicional de descrever as regras de pagamento; isto é, antes que o agente escolha a ação, o principal determina a regra que especifica a taxa a ser paga ao agente como função da observação dos resultados da ação pelo principal. O problema adquire interesse somente quando existe incerteza em algum ponto, e em particular, quando a informação disponível para os dois participantes é desigual.

Quando o principal não pode separar agentes com características heterogêneas, observa-se um outro tipo de assimetria da informação que afeta o relacionamento entre duas categorias distintas de agentes.

Para Arrow (1985, p. 46), à medida que existam muitos agentes para um único principal, é recomendável a utilização de um critério de classificação de resultados como base para o estabelecimento da remuneração.

5.2.1 Considerações sobre a teoria de agência

A Teoria de Agência apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

A prática da agência implica nos seguintes custos:

- custos de oportunidade: são aqueles que ocorrem em função da demora para a tomada de decisões sobre novas oportunidades;

- despesas de monitoramento: são aquelas referentes à contratação de sistemas de controle e auditoria para avaliar e controlar o comportamento dos agentes;
- despesas de estruturação: referem-se à determinação de uma estrutura de remuneração/compensação para que os administradores busquem a maximização da riqueza dos acionistas;
- despesas com cobertura de seguro - são aquelas que ocorrem devido ao fato de os proprietários contratarem seguro para ressarcimento de possíveis prejuízos que possam ter, em função de atos desonestos por parte dos agentes.

Algumas limitações à Teoria de Agência são apresentadas por Arrow (1985, p. 49-50), que estabelece que um contrato que especifique com muitos detalhes os pagamentos a serem efetuados possui custo mais elevado, recomendando portanto, a utilização de contratos mais simples para reger a relação. Esse fato demonstra que os custos de comunicação são proporcionais à complexidade das relações.

Outro aspecto relevante diz respeito à variedade e imprecisão do monitoramento, uma vez que ele pode ser realizado por diversos meios. A sua complexidade encontra-se na determinação correta do que esses meios estão avaliando, como e com que precisão.

Finalizando, uma outra limitação apontada refere-se à premiação, recomendando a utilização de sistemas de recompensa ou penalização mais amplos e eficazes.

5.3 Cadeia de valor

No livro intitulado *Estratégia Competitiva*, Porter (1999, p. 49), definiu as três estratégias competitivas genéricas para uma empresa enfrentar as cinco forças competitivas em uma indústria. São elas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Em *Vantagem Competitiva*, (1989, p. 33), o autor constrói e demonstra como a organização pode ser competitiva, através da escolha do escopo e da gama de atividades que ela própria empreenderá. Ao fazer isso, ele criou o termo cadeia de valor.

Shank e Govindarajan (1997, p. 14) definem a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor, como sendo o “[...] o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes

de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor.”

A cadeia de valor, de acordo com Porter (1999, p. 31), “desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.”

A cadeia de valor é um instrumental que pode ser utilizado por empresas de todos os setores na busca de diferenciação e vantagem competitiva, através do conhecimento pormenorizado das atividades e dos elos que compõem seu fluxo produtivo.

A vantagem competitiva de uma organização deve ser compreendida por meio do exame de todas as atividades executadas pela empresa, em separado, de forma a permitir entender a contribuição de cada uma delas para a geração de valor da companhia como um todo. Dessa forma, surge a cadeia de valor construída por Porter, como ferramenta básica para a compreensão das atividades de uma empresa. Através dela, permite-se à firma, o conhecimento de como se estrutura o processo de formação de valor do bem ou serviço que ela vende, como se agrega valor no processo e como isso é percebido pelo cliente final, quais são as suas relações de mercado com seus fornecedores e com seus clientes, e quais seriam os fatores que poderiam alterar o custo ao longo da cadeia.

De acordo com Porter (1999, p. 34), “[...] valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.” Logo, para que uma empresa alcance e mantenha competitividade é necessário que crie valor para o cliente, ressaltando-se que esse valor deve ser reconhecido pelo adquirente.

Para o autor, valor pode ser compreendido de duas maneiras:

- margem: trata-se da diferença entre o valor total e o custo de execução das atividades de valor;
- atividades de valor: são as atividades física e tecnologicamente distintas, por meio das quais a empresa cria valor. As atividades de valor podem ser, por sua vez, divididas em primárias e de apoio.

A figura 15, a seguir, apresenta, graficamente, a composição dessas atividades.

Figura 15 – A cadeia de valor

FONTE: PORTER; 1999, p. 35.

As atividades primárias são aquelas relacionadas com a criação física do produto, bem como sua venda e transferência do comprador.

- Logística Interna: é composta pelas atividades de recebimento, armazenagem e distribuição de insumos, controles de estoques, manuseio de material e programação de frotas.
- Operações: são as atividades relacionadas com a transformação dos insumos em produtos finais.
- Logística Externa: atividades associadas à coleta, armazenagem e distribuição física de produtos acabados, manuseio de materiais, processamento de pedidos e programação.
- Marketing e Vendas: propiciam um meio pelo qual compradores entram em contato com os produtos de uma empresa.
- Serviços: associados à manutenção do valor do produto, como assistência técnica, atividades de pós-venda, treinamento e instalação.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas. São elas:

- Aquisição: trata da função de compra de insumos utilizados na cadeia de valor da empresa; é diferente de compras, pois se refere a todo tipo de aquisição realizada pela empresa, incluindo as externas ao departamento de compras, como novas instalações, por exemplo.
- Desenvolvimento de Tecnologia: corresponde a toda tecnologia utilizada pela empresa, seja ela *know-how*, tecnologia de processos ou procedimentos de produção.
- Gerência de Recursos Humanos: implica nas atividades de recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de todos os tipos de pessoal.
- Infra-Estrutura da Empresa: corresponde a uma série de atividades que dão apoio à cadeia inteira e não a atividades individuais, tais como: finanças, planejamento, contabilidade, problemas jurídicos e gerência de qualidade.

Segundo Porter (1999, p.40), “Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva.” O modo de execução de cada atividade, em comparação com a concorrência, irá determinar a posição competitiva da empresa no setor ou indústria.

- Atividades diretas: são aquelas diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como produção, montagem, operação da força de vendas, publicidade etc.
- Atividades indiretas: são atividades que tornam possível a execução de atividades diretas continuamente, como manutenção, programação, gerência da força de vendas etc.
- Atividades de garantia de qualidade: são atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeções, testes.

Uma vez compreendidas as atividades de valor de uma empresa, Porter (1999, p. 31), enfatiza que a cadeia de valores de uma empresa faz parte de um conjunto maior de atividades denominado sistema de valores.

A figura 16, ilustra tal sistema.

Figura 16 – O sistema de valores

FONTE: PORTER; 1999, p. 32.

O sistema de valores de uma indústria ilustra a idéia de que a cadeia de valor de cada um dos componentes do sistema afeta e é afetada pelo outro componente.

Assim, a obtenção e a sustentação de vantagens competitivas dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores.

As atividades de valor estão relacionadas por elos dentro da cadeia de valores. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra.

De acordo com Porter (1999, p. 46),

Os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Estes elos, que denomino elos verticais, são similares aos elos dentro da cadeia de valores – o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou desempenho das atividades de uma empresa e vice-versa.

Para o autor, os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e a cadeia de valores das empresas supermercadistas propiciam oportunidades para a intensificação de vantagens competitivas. Assim, a coordenação e otimização conjuntas das atividades de valor podem reduzir o custo total ou intensificar a diferenciação. Essa administração conjunta, não é um jogo de soma zero em que só um ganha à custa do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar (PORTER, 1999, p. 47).

Dessa forma, outro ponto explorado, no trabalho de pesquisa, foi a identificação das atividades de valor que são desempenhadas em conjunto pelos fornecedores e supermercadistas.

5.4 Modelos de marketing de relacionamento

Diversos modelos têm sido propostos com o objetivo de investigar o relacionamento de trocas entre compradores e vendedores.

Para Christopher (1999, p. 51): "A tendência é cada vez mais direcionada para um relacionamento mais amplo e voltado para o desenvolvimento dos negócios, no qual o fornecedor tenha uma visão holística das necessidades de seus clientes."

A título de ilustração a figura 17, abaixo, destaca a diferença entre as duas abordagens. A tradicional relação comprador-vendedor, baseada na motivação, por parte do comprador, de aumentar a margem de contribuição, e na de aumentar o volume de vendas por parte do vendedor.

Na abordagem baseada em parceria, observam-se múltiplos pontos de conexão entre o fornecedor e o cliente. Os objetivos do fornecedor são desenvolver a empresa do cliente, voltando a atenção para o retorno sobre o investimento dele, e aumentar a capacidade competitiva do cliente. Para o fornecedor, o benefício é ser tratado como fornecedor principal, caso os objetivos sejam alcançados.

Figura 17 - Abordagens comerciais

FONTE: Adaptado pelo autor, do original CHRISTOPHER, 1999, p. 51.

Essa proposta de abordagem de parceria no gerenciamento do canal de distribuição representa um novo relacionamento entre comprador e fornecedor. Ela também sugere uma abordagem mais proativa em relação à administração de clientes, na verdade, a administração de clientes tem se tornado um dos principais focos de atenção em um número cada vez maior de empresas.

Ante essa abordagem de parceria, os fornecedores necessitam, agora, aprender a vender seus produtos através do varejo. Essa mudança de orientação torna-se necessária devido à mudança na estrutura de poder entre as várias empresas responsáveis pelo desenvolvimento, fabricação e distribuição de bens para o consumidor e seus clientes.

O canal de distribuição não deve ser visto apenas como uma variável a ser gerenciada pelo fornecedor. É uma força poderosa dentro da cadeia de suprimentos e deve ser visto como parceiro pelos fornecedores.

O objetivo de um relacionamento é permitir ao comprador e ao vendedor maximizar valores conjuntos. Isso leva à necessidade de uma avaliação formal dos resultados do relacionamento. Para McCammon, *apud* Rosebloom (2002, p.241),

Muitos programas [desenvolvidos pelo fabricante] consistem em acordos comerciais improvisados, concursos sem qualquer inspiração e estruturas de descontos irreais (...) [e] essa atitude tradicional em programar o distribuidor é um luxo que já não pode se facilmente permitido.

Rosenbloom (2002, p. 241) comenta que, infelizmente, o suporte aos membros do canal é muito freqüentemente oferecido de modo desordenado e improvisado. Assim, a motivação dos membros do canal de marketing é uma questão interorganizacional que requer programas cuidadosamente planejados.

Os relacionamentos com clientes, também, podem ser prejudicados por problemas de qualidade, atraso nas entregas, condições comerciais ou serviços inadequados de suporte.

Como formas de estreitar o relacionamento, minimizando os conflitos, surgem as alianças estratégicas. Para Hutt e Speh (2002, p. 107), uma aliança estratégica:

[...] envolve uma associação formal a longo prazo, fundamentada em investimentos co-dirigidos por duas ou mais empresas, que reúnem capacidades e recursos complementares para atingir objetivos estabelecidos de comum acordo.

Coughlan *et al.* (2002, p. 254) estabelecem que

Em uma aliança estratégica, duas ou mais organizações têm ligações (legais, econômicas ou interpessoais) que faz com que funcionem de acordo com a percepção de um único interesse, compartilhado por todas as partes.

Rosenbloom (2002, p. 244), complementa com a seguinte informação: “[...] esses termos referem-se a um tipo de relacionamento de canal que vai além da improvisação; são interações contínuas típicas de relacionamentos cooperativos entre fabricante e seus membros de canas.”

Para os autores, uma aliança é estratégica quando as conexões que ligam as organizações são duradouras e substanciais, passando por vários aspectos de cada empresa. A participação faz com que cada parte altere seu comportamento de modo a se encaixar nos objetivos da aliança.

Um bom relacionamento comercial deve iniciar enfatizando a expectativa de que os futuros parceiros farão negócios entre si durante um longo período. Nesse contexto, a expectativa da continuidade é essencial antes que qualquer organização coopere e invista para construir o futuro.

Considerando a expectativa de continuidade, o próximo passo na formação de alianças é conseguir o compromisso da outra parte. Segundo Coughlan *et al.* (2002, p. 259),

O compromisso seriamente assimétrico é raro porque os parceiros de uma aliança fazem seus cálculos. Eles não aceitam as obrigações de estar compromissados a não ser que acreditem que sua contraparte também está compromissada e pronta para assumir obrigações. Os membros do canal que duvidam do compromisso da outra organização podem proclamar-se parceiros para manter aparências, mas não acreditam no compromisso nem o praticam.

Devido a esse aspecto, para elevar o compromisso, uma parte deve convencer a outra de que seu verdadeiro compromisso é mais alto, de modo que a reciprocidade aumente o compromisso mútuo.

O aspecto crítico das alianças é que elas levam tempo e implicam risco, recursos e determinação, e para justificar esses custos, as alianças têm de gerar retornos excepcionais. Quando o fazem, é porque elas fizeram investimentos específicos para o relacionamento e a comunicação. Mas a confiança é bem mais complexa, ela depende de interações cotidianas.

O que se observa é que os relacionamentos são muito mais do que simples transações comerciais, pois representam o foco central da atividade de marketing. Os custos de transferência, o nível do risco percebido e a importância da compra fornecem os indicadores para definir o modelo provável que um relacionamento irá seguir.

Ao demonstrar habilidades superiores no gerenciamento de relacionamentos com os principais clientes ou com os parceiros de aliança, as empresas podem criar vantagem colaborativa, que poderá assegurar a manutenção dos relacionamentos.

A força que está por detrás da formação de uma aliança estratégica é o desejo de uma empresa de alavancar suas principais competências ao associá-las com as de outra empresa que possua uma experiência complementar, criando assim um valor conjunto e novas oportunidade de mercado. Iniciativas nesse sentido são apresentadas nas conclusões da tese de doutorado de Laban Neto (2004, p. 161).

A seguir, com objetivo de aprofundar a discussão sobre o relacionamento de trocas entre fornecedores e comparadores, são apresentados alguns modelos de marketing de relacionamento.

5.4.1 Modelo de Dwyer, Schurr e Oh

Inicialmente, Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 15) apresentaram um modelo para descrever relacionamentos entre compradores e vendedores, incluindo não só relacionamento entre firmas bem como relacionamento com consumidores.

Para os autores, desde a formação até a dissolução do relacionamento, existem cinco fases distintas: consciência, exploração, expansão, comprometimento e dissolução.

A fase de consciência é aquela que ocorre quando uma das partes reconhece a outra como potencial parceiro de troca. Não há ação recíproca, uma vez que qualquer tipo de interação caracteriza o início da fase de exploração.

A fase de exploração é caracterizada por um período de avaliação das obrigações e benefícios associados à possibilidade de troca. Nessa fase, algumas trocas experimentais poderão ocorrer, ainda que o relacionamento, seja caracterizado pelos autores, como muito frágil. Nessa etapa, são identificados cinco sub-processos:

- A atração identifica o início da fase de exploração, em que a relação entre ganhos e custos de uma eventual parceria determinará a sua continuidade.
- A comunicação e barganha caracterizam o sub-processo em que os casos em desacordo são verificados pelos agentes. Nesse sentido, as obrigações, benefícios e responsabilidades são reavaliados.
- O sub-processo exercício do poder trata da verificação do exercício do poder que é utilizado no processo de troca. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 18), o poder do membro mais forte é determinado pela dependência do membro mais fraco em relação aos recursos limitados em poder do membro mais poderoso. Vale lembrar que as cinco bases de poder no canal de marketing foram apresentadas no item 2.8 deste trabalho.
- O desenvolvimento de normas e de um modo de conduta entre as partes deve ser estabelecido para possibilitar as futuras trocas.
- O desenvolvimento de expectativas é o último sub-processo abordado pelos autores e caracteriza a preocupação dos agentes em relação à administração de possíveis conflitos que possam ocorrer.

A fase de expansão é caracterizada pelo aumento dos benefícios obtidos pelos parceiros comerciais e pela maior interdependência entre eles. Os cinco sub-processos identificados na fase anterior continuam a operar. A diferença em relação à fase de exploração é que a confiança entre os agentes conduz a uma maior interdependência. Os autores utilizam o conceito de confiança como a crença de que a outra parte irá cumprir as promessas e obrigações contidas na relação de troca.

A fase de comprometimento é aquela em que o grau de interdependência e de satisfação entre as partes é tão grande, que impede a troca por outros potenciais agentes que possam oferecer benefícios similares. Para os autores, são três os critérios para medir comprometimento: *inputs*, durabilidade e consistência. O critério de *inputs* caracteriza o nível de recursos investidos para viabilizar a associação. O critério de durabilidade diz respeito à extensão do relacionamento. E o outro critério de consistência estabelece o nível de disponibilização de recursos para o relacionamento.

Por último, a fase de dissolução equivale ao término do relacionamento.

Os autores reconhecem que o modelo apresenta várias falhas quanto ao processo de dissolução, ressaltando, porém, que a possibilidade de dissolução está presente em todas as fases anteriores.

Assim, o modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987) oferece importantes subsídios para a compreensão do processo de expansão da interdependência entre os agentes e identifica a importância do papel do poder, da similaridade dos objetivos e da confiança para o estabelecimento do relacionamento.

5.4.2 Modelo de Morgan e Hunt

Os autores são apontados como responsáveis por um dos modelos mais consistentes do marketing de relacionamento, que sugere a confiança e o compromisso entre os parceiros, como os principais componentes em relacionamentos bem sucedidos.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 5), “[...] o comprometimento é a crença de um parceiro em que o relacionamento existente com outro parceiro é tão importante e relevante que merece esforços máximos para ser mantido.”

No modelo apresentado pelos autores, a confiança é antecedente ao comprometimento e caracteriza a certeza de confiabilidade entre os parceiros e evoca atributos como: competência, honestidade e justiça, entre outros.

Desse modo, para os autores, a presença de confiança e compromisso encoraja os parceiros a cooperar, para se preservarem os investimentos feitos no relacionamento, para resistir a alternativas de curto prazo, em detrimento dos benefícios de longo prazo, e para evitar ações que possam ser interpretadas como oportunistas (MORGAN; HUNT, 1994, p. 4). Assim, o modelo fundamenta-se nas variáveis confiança e compromisso como intercessores principais entre os antecedentes e os resultantes do relacionamento. Nesse contexto, os autores argumentam que compromisso e confiança são fundamentais para encorajar os parceiros a trabalharem em prol da continuidade do relacionamento, a resistirem às alternativas atrativas de curto prazo em detrimento dos benefícios de longo prazo, e a investirem com o intuito de assumirem mais riscos.

O trabalho apresentado pelos autores foi testado e validado empiricamente na indústria de pneus, demonstrando que relacionamentos cooperativos são parte do sucesso de marketing de relacionamento e que, nesse contexto, confiança e comprometimento são conceitos-chave.

5.4.3 Modelo de Mohr e Spekman

Mohr e Spekman (1994, p. 135) definem parcerias como

[...] relacionamentos estratégicos entre empresas independentes, que compartilham de objetivos comuns, se esforçam por benefícios mútuos e reconhecem um nível alto de interdependência mútua. Eles unem esforços para alcançar metas que cada firma, agindo sozinha, não conseguiria obter.

Segundo os autores, as parcerias têm características comportamentais distintas e mais intensas, se comparadas aos relacionamentos tradicionais. Para eles, as parcerias são necessárias para que os parceiros obtenham vantagens competitivas, acesso a novas tecnologias, mercados e produtos; economias de escala em produção e pesquisa; compartilhamento de riscos e acesso às habilidades complementares do parceiro.

Mohr e Spekman (1994, p. 137) sugerem três categorias determinantes das parcerias de sucesso:

1. **Atributos de parceria:** nessa categoria estão englobados os elementos de coordenação, compromisso, confiança e interdependência.
Para os autores, coordenação é o conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra deva executar, o compromisso é o desejo e o esforço das partes em favor do relacionamento, e a confiança é a crença na palavra e no cumprimento das obrigações pelos parceiros.
Já a interdependência ocorre quando as empresas juntam forças para alcançarem objetivos mútuos que trarão benefícios para ambas. Nesse contexto, segundo os autores, a perda de autonomia decorrente do trabalho conjunto é compensada pelos ganhos.
2. **Comportamento de comunicação:** essa categoria agrupa os aspectos de participação, qualidade na comunicação e compartilhamento da informação. Assim, para os autores, a participação consiste no planejamento e no estabelecimento conjunto de metas, denotando o engajamento das partes na relação.

A qualidade da comunicação é dada pela pontualidade, precisão, adequação e abrangência da informação estabelecida entre as partes. E, por último, o compartilhamento da informação é o grau de abertura para comunicar ao parceiro informações críticas.

3. Técnicas de resolução de conflitos: essa categoria é composta pelos aspectos solução conjunta de problemas, métodos severos, fuga, arbitragem e persuasão.

A solução conjunta de problemas compreende os esforços para criar uma atmosfera positiva, em que as desavenças são discutidas e as questões principais trazidas à tona. A ênfase deve ser no ganho mútuo e no bem da relação, em detrimento de interesses individuais.

Os métodos severos são aqueles onde há imposição da força para a solução dos conflitos. A utilização de tais métodos tende a acentuar as diferenças entre as partes.

A fuga ocorre quando uma das partes, evitando a discussão dos problemas, ocasiona a falta de sua solução, e a arbitragem acontece quando são utilizados terceiros para a resolução dos conflitos.

Finalizando, a persuasão é um método de convencimento que enfatiza os aspectos comuns geradores de benefícios mútuos.

5.4.4 Modelo de Wilson

O estudo de Wilson (1995, p. 335-345) apresenta um modelo que busca integrar o conhecimento empírico observado até o momento com os modelos conceituais que tratam do processo do relacionamento. É importante comentar que para a teoria do marketing de relacionamento este trabalho representa uma evolução comparativamente ao modelo idealizado por Dwyer, Schurr e Oh (1987).

O modelo de Wilson pressupõe que os construtos podem estar ativos ou latentes nas diferentes etapas do relacionamento. Para o autor, construtos ativos são aqueles que recebem grande quantidade de tempo e esforço das partes, enquanto os latentes, por já terem sido solucionados, não recebem a mesma atenção.

Na fase ativa, esses construtos estão no centro do processo de desenvolvimento da relação, entretanto, na fase latente, apesar de não observáveis, essas variáveis de relacionamento

encontram-se presentes e também são relevantes para o processo de desenvolvimento da relação, pois poderão ser ativados em caso de mudanças dos participantes.

Wilson (1995, p. 335-345) seleciona, a partir de trabalhos anteriores, os seguintes construtos que determinam o bom relacionamento: satisfação com o desempenho, objetivos comuns, confiança, interdependência e poder, resultado comparativo entre alternativas, vínculos estruturais, vínculos sociais, compromisso, cooperação, adaptações, tecnologia compartilhada, investimentos realizados pelas partes, resultado comparativo entre alternativas e a reputação do parceiro.

A partir desse ponto e com base no modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), o autor desenvolve um modelo composto de cinco etapas, que integram os construtos acima relacionados.

São as seguintes as cinco etapas:

1. Busca e seleção: trata-se de uma etapa em que é alto o grau de incerteza e confiança mútua e consiste na fase na qual há a procura para encontrar o futuro parceiro.
2. Definição de propósitos: nessa etapa os objetivos comuns são identificados e eventuais conflitos são esclarecidos, e apresenta como resultado esperado o desenvolvimento de confiança mútua.
3. Definição dos limites: consiste no estabelecimento dos limites de cada parceiro, bem como determina a parte comum a ser compartilhada por ambos.
4. Criação de valor: a etapa de criação de valor proporciona a geração de vantagens competitivas pelo esforço realizado pelos parceiros na relação.
5. Estabilidade híbrida: nessa etapa, espera-se elevado grau de compromisso entre os parceiros e forte intenção de continuidade do relacionamento, pois os parceiros obtiveram êxito em criar resultados positivos nos construtos ativos nas etapas anteriores.

5.4.5 Modelo de Doney e Cannon

O trabalho apresentado por Doney e Cannon (1997, p. 35-51) tem por objetivo estudar a confiança nas relações entre fornecedores e compradores e compreender como a confiança se desenvolve e influencia o comportamento do comprador.

Os autores estabelecem cinco processos cognitivos pelos quais os compradores desenvolvem confiança, que são o processo calculado, o de predição, o de capacitação, o de intencionalidade e o de transferência.

No processo calculado, uma das partes envolvida no relacionamento, calcula os custos e recompensas que a outra terá, caso trapaceie ou continue o relacionamento. A avaliação feita pelo comprador, baseia-se nos benefícios obtidos pelo fornecedor ao trapacear. Se esses forem menores do que os custos de permanecer no relacionamento, o fornecedor não terá incentivos para trapacear, podendo-se, assim, confiar nele.

No processo de predição, o aprendizado sobre o parceiro se dá através das repetidas interações entre as partes. À medida que o estabelecido foi cumprido, aumenta-se a confiança.

Já o processo de capacitação é útil para determinar se as partes são capacitadas para cumprir as obrigações contratadas. Isso pode reforçar ou não a credibilidade entre os parceiros envolvidos no relacionamento.

O processo de intencionalidade possibilita a cada parte interpretar o discurso e o comportamento da outra, propiciando, assim, uma avaliação das intenções de cada um na relação.

Por último, o processo de transferência, pode propiciar a troca de reputação entre as partes aumentando, assim, a confiança.

O quadro 11, a seguir, apresenta os cinco processos descritos e fatores que determinam cada processo de construção da confiança.

Quadro 11 - Processos e fatores determinantes na construção da confiança

Processos de construção da confiança	Fatores determinantes
Calculado	<ul style="list-style-type: none"> – Tamanho do fornecedor – Reputação do fornecedor – Predisposição do fornecedor para customizar – Predisposição do fornecedor para compartilhar informação – Tempo de relacionamento com o fornecedor – Tempo de relacionamento com o vendedor
Predição	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo de relacionamento com o fornecedor – Estima pelo vendedor – Similaridade com o vendedor – Contato social e de negócio freqüentes com o vendedor – Tempo de relacionamento com o vendedor
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> – Experiência do vendedor – Poder do vendedor
Intencionalidade	<ul style="list-style-type: none"> – Predisposição do fornecedor para customizar – Predisposição do fornecedor para compartilhar informação – Estima pelo vendedor – Similaridade com o vendedor – Contato social e de negócio freqüentes com o vendedor
Transferência	<ul style="list-style-type: none"> – Tamanho do fornecedor – Reputação do fornecedor – Confiança no fornecedor – Confiança no vendedor

FONTE: Adaptado pelo autor, do original DONEY e CANNON, 1997, p. 38.

Dessa forma, os principais objetivos dos trabalhos apresentados foram a proposição de modelos para o desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores.

De forma sintética, Dwyer, Schurr e Oh (1987) analisam os relacionamentos de forma evolutiva, tratando as trocas entre compradores e vendedores como relacionamentos contínuos e não como eventos esporádicos. Além disso, identificam o poder, a similaridade organizacional e a confiança, como variáveis fundamentais para o estabelecimento do relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) argumentam que confiança e compromisso são variáveis essenciais em relacionamentos bem sucedidos. Já os autores Mohr e Spekman (1994) discutem as características relacionadas a parcerias de sucesso e identificam relações causais entre a satisfação e confiança, comprometimento, comunicação e técnicas de resolução de conflito. O modelo de Wilson (1995), a exemplo do modelo de Morgan e Hunt (1984), estabelece a cooperação, a confiança e o compromisso como as variáveis principais do processo de relacionamento. Por último, o modelo de Doney e Cannon (1997) apresenta cinco processos cognitivos pelos quais os compradores desenvolvem confiança nos fornecedores.

O quadro 12 resume as principais variáveis de relacionamento segundo os autores estudados.

Quadro 12 – Principais variáveis de relacionamento

Variáveis	Dwyer, Schurr,Oh	Morgan, Hunt	Mohr, Spekman	Wilson	Doney, Cannon
Confiança	x	x	x	x	x
Compromisso		x	x	x	
Cooperação				x	
Comunicação			x		
Poder	x				

Finalizando essa seção do trabalho, pode-se observar que as contribuições apresentadas pelos autores, permitem afirmar que os principais determinantes de relacionamento são: confiança, compromisso, cooperação, comunicação e poder e, ainda, segundo Durand (2003, p.154), “a criação de vínculos estreitos entre fabricantes e distribuidores ao longo do tempo é um processo evolutivo alimentado pelo investimento consistente da partes.”

Assim, outro ponto explorado no trabalho de pesquisa foi a observação do funcionamento dos determinantes acima descritos no relacionamento comercial entre supermercadistas e fornecedores.

5.5 Considerações finais do capítulo

Ao concluir essa seção do trabalho, evidenciou-se a necessidade de concretizar as principais idéias e reflexões extraídas da revisão bibliográfica.

Em síntese, na evolução dos relacionamentos da empresa com seus fornecedores rumo à colaboração, os elementos determinantes vão se tornando progressivamente mais complexos.

Essas considerações pressupõem que os relacionamentos dos supermercadistas com seus fornecedores vão se tornando mais intrincados à medida que os objetivos envolvidos na transação:

- a) passam a representar potencial progressivamente mais alto para a vantagem competitiva do supermercado e lhe elevam o grau de vulnerabilidade estratégica;
- b) têm importância estratégica crescente para o resultado dos negócios da empresa e envolvem risco progressivamente maior de suprimento;
- c) devem garantir a satisfação dos consumidores finais na escolha de seus produtos e marcas.

Disto é possível depreender as seguintes questões:

- Os supermercadistas selecionam fornecedores em função do tipo de relacionamento ou vínculo de interdependência que irão estabelecer com eles?
- Quanto mais estreitos devam ser os vínculos de interdependência dos supermercadistas com os fornecedores de determinados produtos, tanto menor será o número de fornecedores com os quais eles irão negociar para garantir o suprimento. No extremo, para um determinado produto, os supermercados preferirão contar com um fornecedor único.
- Os produtos adquiridos de fornecedores estarão tanto mais próximos dos objetivos dos supermercadistas quanto mais os fornecedores se mostrarem aptos e dispostos a atender às exigências pertinentes.

Estas questões representaram um ponto de partida para a formulação mais precisa e de maior poder de inquirição sobre a questão geral a respeito dos determinantes na relação comercial entre os supermercadistas e seus fornecedores. Isto é, longe de se constituírem em afirmações sobre a realidade ou em prescrições para determinar como essa realidade deva ser, essas hipóteses destinam-se a orientar uma verificação empírica da realidade. Essa verificação é tema do capítulo a seguir.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO

A abordagem a ser utilizada em uma pesquisa é função do problema objeto do estudo, sua natureza e abrangência temporal e espacial. Dessa maneira, não existe uma metodologia preestabelecida, mas sim critérios gerais que possuem o intuito de orientar e facilitar o processo de pesquisa. Esse estudo caracteriza-se por ser do tipo exploratório, com aplicação do estudo de caso, em que a abordagem utilizada contempla as seguintes etapas: o método de pesquisa, fonte de informações, o método de coleta das informações.

6.1 Método de pesquisa

Descobrir respostas para perguntas por meio de processos científicos é o objetivo da pesquisa para os autores Selltitz, Jahoda e Deutch (1974, p. 5).

Eles salientam que cada estudo possui objetivos específicos que podem ser agrupados nas seguintes categorias:

- a) Familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão dele para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
- b) Apresentar as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico;
- c) Verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa;
- d) Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Baseados nessas categorias, os autores classificam os estudos em exploratórios, descritivos e experimentos.

Conforme o relato de vários autores (DEMO, 1994; ROESCH, 1996; CERVO, BERVIAN, 1983), existem três importantes tipos de pesquisa:

- 1- Pesquisa Bibliográfica: é aquela que busca explicar um problema através de referências teóricas publicadas em documentos já existentes sobre o assunto em questão. Sendo de

natureza totalmente teórica, é parte da pesquisa descritiva ou experimental, na qual busca informações e conhecimentos prévios acerca do assunto em análise ou acerca de hipóteses que se pretenda experimentar.

- 2- Pesquisa Descritiva: é aquela que busca observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem, contudo interferir no ambiente analisado. Pode ser realizada de formas diversas, entre as quais:
 - estudos exploratórios: recomendável quando existe pouco conhecimento sobre o assunto estudado.
 - estudos descritivos: análise e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, em um grupo específico ou na realidade;
 - estudo de caso: analisa os vários aspectos de um indivíduo específico, família, grupo ou comunidade;
 - pesquisa de opinião: objetiva fornecer elementos à tomada de decisão, tais como atitudes, preferências e pontos de vista que as pessoas possuem sobre determinado problema.
- 3- Pesquisa Experimental: é aquela que manipula diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo para determinar a maneira e as causas do fenômeno estudado.

Com relação aos estudos exploratórios, muitos deles têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipótese.

Para Selltitz *et al.* (1974, p. 32-114), os estudos exploratórios são indicados quando não há preocupação com generalizações, mas com a ampliação da compreensão do fenômeno; o essencial é descobrir idéias e intuições.

Segundo Triviños (1987, p. 27), os estudos exploratórios têm por objetivo aumentar a experiência e conhecimento sobre determinado assunto. Nesse sentido, Vergara (1990, p.28-35) ressalta a pesquisa exploratória como uma investigação em área em que há pouco conhecimento sistematizado, acumulado.

Para Malhotra (2001, p. 106), o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

Para o autor, esse tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema a ser analisado.

O quadro 13, a seguir, caracteriza a pesquisa exploratória.

Quadro 13 – Caracterização da pesquisa exploratória

Objetivo:	Prover critérios e compreensão
Características:	As informações necessárias são definidas ao acaso. O processo de pesquisa é flexível e não estruturado. A amostra é pequena e não representativa. A análise de dados primários é qualitativa.
Constatações:	Experimentais.

FONTE: Adaptado pelo autor, do original MALHOTRA; 2001, p. 106.

Assim, para saber quais das várias opções aplicam-se ao problema de pesquisa, somente a pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador.

Esse mesmo tipo de pesquisa pode, também, ajudar a estabelecer as prioridades a serem pesquisadas. “[...]a pesquisa exploratória poderá gerar informações sobre as possibilidades práticas da condução de pesquisas específicas” (MATTAR, 1996, p. 81).

Nesse sentido, Malhotra (2001, p. 106) faz a seguinte afirmação:

Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alerta para novas idéias e dados. Uma vez descoberta uma idéia ou dado, eles podem mudar sua exploração nessa direção, seguida até que suas possibilidades sejam esgotadas ou que se descubra outra direção. Por esta razão, o foco da investigação pode mudar constantemente, à medida que são descobertos novos dados.

A pesquisa exploratória pode utilizar de alguns métodos que compreendem:

– Levantamento de fontes secundárias, que englobem levantamento bibliográfico, de estatísticas e de pesquisas efetuadas. “[...] o importante é descobrir idéias e explicações possíveis para o fato ou fenômeno a ser posteriormente investigado e não tomá-las como verdade” (MALHOTRA, 2001, p. 106-108);

- Levantamento de experiências, que compreendem entrevistas individuais ou em grupos com especialistas ou conhecedores do assunto. Essas entrevistas caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação;
- Pesquisa qualitativa, que é recomendada quando não é possível ou conveniente a utilização de métodos plenamente estruturados ou formais para a obtenção das informações junto aos respondentes. Para Malhotra (2001, p. 155), “Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, ou mesmo que sejam incapazes disso. Elas não desejam dar respostas verdadeiras a perguntas que invadam sua privacidade, causem desconforto [...]” Em tais casos, a melhor maneira de obter-se a informação desejada é mediante a pesquisa qualitativa com abordagem direta ou indireta.

Assim, este estudo caracteriza-se como exploratório, pelo fato de não haver conhecimento sistematizado sobre a visão supermercadista em relação aos determinantes nas relações comerciais com fornecedores.

Para Castro (1997, p. 89), diante dos problemas desconhecidos pode-se observar o todo de forma incompleta (estudo do universo) ou procurar conhecer bem uma pequena parte desse todo, mesmo que não se saiba quanto ela é representativa do universo. A isso se chama “Estudo de Caso.”

Por sua vez, o estudo de caso, de acordo com Bruyne (1977, p. 224), é caracterizado por reunir “informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, ele recorre a técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas e documentos)”. Vergara (1990, 28-35) complementa essa idéia ao afirmar que um estudo de caso é sempre um estudo restrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, um produto, uma empresa, uma comunidade ou até mesmo um país. Possui caráter de profundidade, em que uma situação é analisada com detalhamento, procurando-se compreender melhor aquela realidade, e não necessariamente se busca a possibilidade de transferir as conclusões e aprendizados para as demais organizações similares.

Ao definir o estudo de caso, Yin (1989, p.47) afirma que esse método é uma das maneiras, entre tantas outras, de se fazer pesquisa e o define como:

Um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto no mundo real, que não apresenta de forma clara as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto, e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Esse tipo de estudo, também, apresenta uma série de características, conforme salienta Goldenberg (2000, p. 34-35):

Não é possível formular regras precisas sobre as técnicas utilizadas em um estudo de caso porque cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados. Como os dados não são padronizados e não existe nenhuma regra objetiva que estabeleça o tempo adequado de pesquisa, um estudo de caso pode durar algumas semanas ou muitos anos. O pesquisador deve estar preparado para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e com descobertas inesperadas, e, também, para reorientar seu estudo.

Conforme Lazzarini (1997, p.9-23), esse é um método qualitativo que se caracteriza mais pela compreensão do fato do que pela mensuração e possibilita utilizar várias fontes de evidências. Para o autor, o estudo de caso é um método hábil de pesquisa e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações em que essa inserção traga mais benefícios à pesquisa.

Considerando que o conhecimento da teoria trata de maneira superficial os fatores determinantes nas relações comerciais, a decisão por fazer um estudo de caso deve-se ao fato de a análise qualitativa da realidade, observada em poucas organizações, permitir que sejam encontradas informações valiosas sobre a prática do tema estudado.

6.2 Fonte das informações

Com o objetivo de realizar uma avaliação consistente, embora não abrangente, foram selecionadas redes de supermercados para serem o foco do estudo.

As três empresas estudadas formaram uma amostra intencional. Tal amostra é caracterizada pela seleção de seus membros de acordo com algum critério predeterminado considerado importante para o estudo (WEIERS, 1994, p.94). Além de ser conveniente, apresenta como vantagem adicional o prévio conhecimento de que, com certeza, os estudos da amostra intencional são representativos da população. Assim, as redes de supermercados foram selecionadas pela importância que as referidas empresas possuem no *ranking* das maiores redes brasileiras.

A tabela 4, a seguir, apresenta as redes pesquisadas.

Tabela 4 – Redes pesquisadas

<u>Estado</u>	<u>Rede</u>	<u>Faturamento 2004 R\$</u>	<u>Número Lojas</u>
SP	Carrefour	12.119.216.143	390
SP	Cia Bras. Distribuição (Pão de Açúcar)	15.435.358.000	551
SP	Wal-Mart Brasil	6.105.948.358	149
Total		33.660.522.501	

FONTE: ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – *Ranking*, 2005.

6.2.1 Escolha das categorias e dos fornecedores

De acordo com a ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, 85% do volume total de vendas de produtos de largo consumo é realizado pelos supermercados. Assim sendo, pode-se inferir que é representativa a participação que o setor exerce sobre os hábitos de compra do consumidor brasileiro, pois, uma grande parcela do total da renda familiar é destinada a gastos em lojas de supermercados.

Diante de tal aspecto, pelo sexto ano consecutivo, a revista SuperHiper, que é o órgão de divulgação da ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, apresentou em sua edição de Abril de 2005, um panorama das marcas que melhor desempenho tiveram em vendas no auto-serviço brasileiro por faturamento. Abrangendo 200 categorias, o estudo oferece uma boa base para comparação da evolução das principais marcas comercializadas no Brasil, apresentando as cinco marcas líderes em vendas por categoria e por região.

O universo de mercado em que as 200 categorias foram pesquisadas é formado por 61,9 mil lojas de auto-serviço com um ou mais *check-outs*, excluindo as lojas do varejo tradicional, bares e drogarias.

Para efeito desse estudo, escolheram-se segmentos com grande participação nas vendas brutas das redes e que apresentaram maior variação em volume, no período 2004 *versus* 2003, comparativamente ao período 2003 *versus* 2002. A tabela 5, abaixo, mostra tais variações.

Tabela 5 - Segmentos: participação nas vendas brutas e variação em volume

Categorias	% Participação nas vendas brutas	% 2003 x 2002	% 2004 x 2003
Higiene e beleza	4,3	2,8	4,2
Limpeza	6,5	- 1,1	4,8
Mercearia doce	8,5	0,5	4,7
Mercearia salgada	15,6	- 1,5	1,7

FONTE: REVISTA SUPER HIPER; Abril, 2005.

A escolha dos segmentos acima se deveu às características propícias que apresentam para a verificação do estudo, quais sejam: trata-se de segmentos compostos de categorias importantes na cesta de compras do consumidor, apresentaram boa evolução no volume de vendas, são importantes nas vendas brutas dos supermercados, são importantes no *mix* de produtos das lojas, representam importante fatia do orçamento de compras das redes e as categorias analisadas pelos entrevistados são constituídas por marcas reconhecidas e prestigiadas nacionalmente.

Do lado da oferta, há um amplo número de empresas fornecedoras para as categorias escolhidas. Algumas comercializam pequenos volumes e outras são responsáveis pela comercialização de enormes quantidades, caracterizando de maneira incontestável, a liderança de mercado. Além da importância estratégica do produto comprado e da categoria para o resultado do supermercado, a revisão bibliográfica apresentou farto elenco de elementos a serem considerados pelo comprador na seleção de fornecedores.

Desse modo, com objetivo de se estabelecer um padrão de avaliação na investigação, definiu-se pela escolha do fornecedor de marca líder dentro da categoria analisada. A título de ilustração é apresentada, no apêndice 2, a relação dos fornecedores citados durante a pesquisa de campo. O estudo completo é encontrado em Revista SuperHiper (ABRAS, 2005, p. 16-122).

6.3 Método de coleta das informações

Para Pozzebon e Freitas (1998, p. 23-35), embora possa parecer simples, a realização de um estudo exploratório não elimina o cuidadoso tratamento científico necessário para qualquer trabalho de pesquisa. Triviños (1987, p. 123) acrescenta que esse tipo de trabalho não dispensa a revisão da literatura e as entrevistas, dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico.

A coleta de respostas foi feita individualmente pelo próprio pesquisador, que realizou entrevistas em profundidade, caracterizadas como entrevistas não-estruturadas utilizando um roteiro com tópicos de discussão. Tal instrumento possibilitou maior flexibilidade ao pesquisador na argüição dos seus entrevistados.

Neste estudo, buscaram-se os esclarecimentos sobre a forma como ocorre o processo de compras dentro das organizações. Desse modo, a escolha recaiu sobre os diretores de mercadorias em função dos seus conhecimentos sobre todos os procedimentos envolvidos na atividade de compra e no relacionamento com fornecedores.

O quadro 14, a seguir, apresenta os entrevistados e as datas de realização das entrevistas.

Quadro 14 – Entrevistados e datas das entrevistas

Empresa	Entrevistado	Cargo	Data da entrevista
Carrefour	Evandro Vieira dos Santos	Diretor de Mercadorias	14/09/2005
Cia Bras. de Distribuição	Sergio Noia	Diretor de Comercialização	16/09/2005
Wal-Mart Brasil	Roberto Nascimento	Diretor de Mercadorias	17/08/2005

FONTE: ENTREVISTADOS.

Finalizando essa seção do trabalho, é importante ressaltar que a análise das informações foi feita por meio de análise do conteúdo das transcrições das entrevistas realizadas.

Tendo feito os esclarecimentos sobre os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, é feita, a seguir, a apresentação dos resultados da pesquisa, com a descrição da realidade das três organizações estudadas.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Procurando contribuir para uma melhor compreensão da visão supermercadista sobre as relações comerciais com seus fornecedores, este trabalho explorou a relação de fornecimento entre as redes Carrefour Comércio e Indústria Ltda, Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), Wal-Mart Brasil Ltda e seus principais fornecedores nas categorias apresentadas na tabela 5, p. 123. Buscou-se caracterizar a atividade de compra nas redes pesquisadas e identificar os elementos envolvidos para o estabelecimento das relações comerciais sob a ótica das teorias da Cadeia de Valor, de Economia dos Custos de Transação, de Agência, e de Relacionamento.

O processo de análise das entrevistas e das observações do pesquisador foi estabelecido de modo a comparar, continuamente, as informações, com o intuito de se identificarem semelhanças e diferenças entre os casos. Assim, foram analisadas e integradas perspectivas distintas e até mesmo conflitantes. Foi aplicado o método de entrevista em profundidade, com entrevista não estruturada, em que o pesquisador utilizou um roteiro (apêndice 1), com tópicos que foram abordados e discutidos.

Desse modo, pode-se entender que todos os cuidados necessários foram tomados para se evitar a subjetividade do processo de análise das entrevistas e para assegurar a validade e a consistência dos resultados.

Nessa parte, apresentam-se os resultados da pesquisa, integrando-os à revisão do conhecimento. Para tanto, a análise está organizada na seguinte seqüência:

- Caracterização geral da atividade de compra com identificação dos fatores determinantes utilizados na seleção dos fornecedores e das atividades de valor exercidas em conjunto;
- Considerações sobre os objetivos relacionados à comercialização de marcas líderes;
- Aspectos da teoria da Economia dos Custos de Transação observados na pesquisa;
- Aspectos da teoria de Agência observados na pesquisa;
- Aspectos da teoria de Marketing de Relacionamento observados na pesquisa.

7.1 Caracterização geral da atividade de compra com identificação dos fatores determinantes utilizados na seleção dos fornecedores e das atividades de valor exercidas em conjunto

Segundo se viu no item 4.4, onde foi discutida a atividade de compra, o departamento de compras além de proteger a estrutura de custos da empresa, melhorar a qualidade e manter os níveis mínimos de estoque, assume um papel central no gerenciamento de relacionamento com fornecedores.

Em se tratando de fornecedores de marcas líderes, os varejistas pesquisados compram e vendem os mesmos produtos, dificultando o estabelecimento de diferenciais competitivos nessas mercadorias, caracterizando, assim, uma categoria de compra de alta complexidade e de alto impacto no desempenho corporativo (ver figura 11, p. 68).

Partindo dessa compreensão, os supermercados estudados apresentam programas de relacionamento com seus fornecedores, na tentativa de comprar mercadorias a preços mais baixos ou com melhores condições que os concorrentes.

Considerando que a pesquisa explorou as relações comerciais entre supermercadistas e fornecedores de marcas líderes, observou-se que o ciclo de abastecimento consiste numa função vital para a sobrevivência e expansão das empresas estudadas, nas quais a transação comercial caracteriza-se como uma compra muito importante, volumosa sob os pontos de vista físico e monetário, de alta frequência de emissão de pedidos e de reposição de estoques e que normalmente envolve ampla variedade. Nesse contexto, o que se verifica é que, em todos os casos pesquisados, as empresas buscam a redução dos custos de aquisição através de melhorias contínuas em seus processos de compras, caracterizando, desse modo, a condição apresentada por Levy e Weitz (2000), de obtenção de vantagem competitiva. De um modo geral, os departamentos de compras são centralizados conferindo maior autoridade para a tomada de decisão, permitindo a consolidação dos pedidos de todas as lojas e a seleção dos fornecedores que oferecem as melhores condições.

Outro importante elemento do processo de compras é o orçamento de compras. Para as três empresas estudadas, verifica-se a existência de um orçamento que consolida os valores a serem comprados de todos os itens e de todos os fornecedores.

Ainda, de acordo com o que foi visto na revisão bibliográfica, a escolha de fornecedores e a determinação das condições contratuais fundamentam-se em critérios que podem ser discriminados quanto à natureza e à mensurabilidade. A pesquisa identificou os seguintes fatores utilizados pelos varejistas na seleção dos fornecedores e, em cada um deles, as atividades de valor que são desempenhadas em conjunto.

7.1.1 Fator de natureza comercial

O custo unitário de aquisição dos produtos, o prazo e condições de pagamento e recebimento das mercadorias, a política de descontos e bonificação oferecida e a participação em eventos e na atividade de comunicação do varejista constituem os elementos primários desse fator. Secundariamente, aparecem o aceite de trocas e devoluções e a exigência de pedidos com quantidades mínimas. Em se tratando de produtos novos, os termos acima são estabelecidos quando da introdução do novo item na linha de mercadorias do supermercado. Já para aqueles regularmente comercializados, os termos comerciais são revisados em reuniões anuais de planejamento. Nesse contexto, a programação de compras é estabelecida para o ano todo, de forma a propiciar ao fornecedor um PCP, planejamento e controle de produção mais equilibrado. Tal aspecto, além de produzir melhoria no processo de compra, caracteriza uma importante atividade de valor estabelecida entre as partes.

7.1.2 Fator de natureza de marketing

Em todos os casos estudados a associação relacionada a marketing que primeiramente foi estabelecida diz respeito à identidade e imagem da marca. Em se tratando de marcas líderes, um vínculo sólido com uma classe de produtos significou que a marca foi lembrada quando a classe de produtos foi insinuada. Nesse sentido, os produtos com forte imagem de marca são extremamente valorizados pelos supermercadistas. Essa discussão é apresentada, a seguir, no item 7.2 – considerações sobre os objetivos relacionados à comercialização de marcas líderes. Adicionalmente, a qualidade dos produtos, o poder de distribuição e a utilização farta e freqüente de ações no ponto de venda aparecem como importantes. Todos os entrevistados

declararam utilizar terminais de gôndolas, *displays*, demonstrações e degustações, folhetos e jornais de oferta como formas de divulgação. Especificamente a propaganda e promoção de vendas, ambas constituem elementos fundamentais para a venda dos produtos e, nesse sentido, além do comprador avaliar o esforço despendido pelo fornecedor convoca-os a participar de maneira sistemática em eventos cooperados. O que se verifica, portanto, é a utilização de uma importante atividade de valor, que integra esforços entre varejistas e fornecedores, com o intuito de garantir o sucesso da estratégia comercial estabelecida entre ambos.

7.1.3 Fator de natureza do gerenciamento de mercadorias

Outra unanimidade verificada refere-se ao fato de as empresas pesquisadas valorizarem e praticarem o gerenciamento de mercadorias, através da utilização de técnicas de ECR, *Efficient Consumer Response*, descritas no item 4.1 – automação comercial, da revisão bibliográfica. Tal fato, além de caracterizar a condição de colaboração apresentada por Spekman (1998), no quadro 6, p 71. da revisão bibliográfica, significa uma importante atividade de valor compartilhada entre os supermercadistas e os fornecedores. Nesse sentido, o gerenciamento por categoria aparece como uma das principais atividades desenvolvidas pelas partes. Um dos entrevistados fez o seguinte comentário: “tem fornecedor que só quer te vender. Não gostamos de fornecedores que privilegiam apenas a transação, queremos colaboração.”

Outro aspecto enaltecido é o fato de o fornecedor conhecer a especificidade de cada empresa e em conjunto com o varejista, buscar a consecução dos objetivos e metas propostos. O comentário, a seguir, ilustra esse ponto: “para que o trabalho seja bem feito, o fornecedor tem que saber como é que funciona o Wal-Mart.”

De maneira complementar, o oferecimento de suporte (promotores de venda, visitas freqüentes dos gerentes de contas, coleta de informações sobre o ponto de venda), aparece como atividade valorizada pelos supermercadistas.

7.1.4 Fator de natureza logística

Na variável logística, as empresas pesquisadas indicaram como aspecto mais importante para garantir a consecução dos objetivos estabelecidos nos contratos comerciais, a existência de um sistema para troca de informações (ver item 4.1, automação comercial, p. 52), que possibilite a administração conjunta dos estoques garantindo a sua reposição eficiente e que ofereça um procedimento para colocação de pedidos de maneira rápida e fácil. De maneira a completar o processo, são necessárias as atividades de recebimento de mercadoria, de armazenagem, de manuseio e de programação de frotas. Nesse sentido, é importante ressaltar que a ênfase é na produtividade e eficiência do processo e há um consenso entre os varejistas de que essa solução já existe e funciona bem quando se trata de fornecedores de grande porte. Indicaram, ainda, a localização do fornecedor como sendo um fator crítico na determinação dos custos em função do valor do frete.

Entretanto, mesmo com a prática do compartilhamento das atividades de valor acima descritas, foram relatados descontentamentos por parte dos entrevistados, relacionados ao nível do atendimento do pedido (*fill rate*) e ao atendimento do tempo de entrega contratado. Para as empresas pesquisadas essas variáveis são freqüentemente negligenciadas pelos fornecedores ocasionando a geração de conflitos.

7.1.5 Fator de natureza estratégica

Considerando que o foco da pesquisa recaiu sobre fornecedores de marcas líderes e, portanto, de grande expressão, que normalmente comercializam produtos de elevado percentual de participação nas vendas das categorias e de grande importância para os consumidores, verifica-se que tais produtos são considerados fundamentais na estratégia de seleção de mercadorias dos varejistas, não podendo haver falta no ponto de venda. Essa condição estimula as duas partes a desenvolverem planos comerciais conjuntos, denominados “*top to top*” pelos três varejistas e traz como premissa, o envolvimento integral do alto escalão das empresas, na detecção de oportunidades de negócios, na definição dos objetivos e metas financeiras, operacionais e mercadológicas e no estabelecimento de estratégias e táticas com vistas a garantir a sua consecução. O processo de implementação é conduzido de forma integrada, com objetivo de vincular a estratégia corporativa do fabricante com a estratégia da categoria e marcas do varejista.

De modo geral, são os seguintes os conteúdos do plano “*top to top*”:

1. Determinação dos objetivos e metas relacionados ao crescimento das vendas das categorias e das marcas, aos preços praticados, e às margens de lucro, de forma a garantir a prática do foco no cliente e preservar os valores sociais das empresas envolvidas.

Para tanto, via de regra, é feita uma análise e previsão para os pontos a seguir.

Vendas

- vendas ano anterior
- vendas previstas
- % de crescimento

Margem objetivo

- margem ano anterior
- margem prevista
- % de variação

Reduções sobre margem objetivo

- reduções ano anterior
- reduções previstas
- % de variação

Margem final

- margem ano anterior
- margem prevista
- % de variação

Dias de estoque

- ano anterior
- previsão
- % de variação

Categoria e marcas

- número de itens
- número de lançamentos previstos
- número de exclusões previstas

Fornecedor

- desempenho do fornecedor no mercado, no ano anterior
- desempenho do fornecedor na rede varejista, no ano anterior
- previsão de desempenho do fornecedor na rede varejista

2. Determinação das estratégias e elaboração de calendário promocional detalhado, com todas as atividades relacionadas, com as datas de implementação definidas. Com os responsáveis eleitos e com os valores orçados.

Finalizando o plano, são estabelecidas bonificações e penalizações pelo atendimento dos resultados, e a estrutura organizacional necessária.

7.1.6 Fator de natureza de relacionamento

Constatou-se que é extremamente valorizado pelos supermercadistas o atendimento com soluções rápidas e há uma clara compreensão de que a cooperação entre fornecedor-comprador é de fundamental importância para o sucesso do negócio. Em se tratando de fornecedores de marcas líderes, as empresas pesquisadas apontaram alto grau de colaboração no relacionamento entre as partes, com nível satisfatório de confiança mútua e comprometimento. Tais aspectos são tratados com mais detalhe adiante, no item 7.5 – aspectos da teoria de marketing de relacionamento observados na pesquisa. Ressalte-se que a importância das empresas pesquisadas no setor supermercadista, faz com que todas sejam consideradas contas-chave por parte dos fornecedores, que disponibilizam estruturas específicas e muitas vezes multifuncionais para atendê-las.

7.2 Considerações sobre os objetivos relacionados à comercialização de marcas líderes

Com respeito aos objetivos relacionados à comercialização de marcas líderes, as empresas pesquisadas apresentaram as seguintes considerações:

– Importância estratégica

A comercialização de marcas líderes é de importância fundamental para o resultado das redes pesquisadas, pois se tratam de produtos de renomada imagem, de grande procura por parte dos consumidores, geradores de tráfego para as lojas e propiciam elevadas vendas brutas nas categorias. Quando argüídos a respeito da participação das marcas líderes nas vendas brutas das respectivas categorias, o menor percentual declarado foi de 40% e o maior foi de 60%.

Segundo os entrevistados, a variação apresentada está diretamente ligada a fatores relacionados ao faturamento da cadeia, número e localização das lojas, número das categorias de produtos e número de itens comercializados.

Em relação ao aspecto da comercialização de as marcas líderes propiciarem ou não vantagem competitiva para o varejista, verificou-se que, por tratar de produtos com fortíssima capilaridade na distribuição e pelo fato de os supermercadistas pesquisados comprarem e venderem os mesmos produtos, o estabelecimento de vantagem competitiva sobre a concorrência é praticamente impossível. Entretanto, ocasionalmente pode ocorrer certa vantagem, à medida que o fornecedor oferecer exclusividade no lançamento de um produto por um determinado período de tempo.

– Preço

Quando da identificação da política de preços de aquisição e de comercialização utilizada pelas empresas, verificou-se que, confrontando-se o preço de aquisição entre as marcas líderes e a média de preço de aquisição da categoria, todos os respondentes afirmaram existir diferença positiva. Em termos percentuais, a menor diferença declarada foi de 2% e a maior de 30%. De maneira geral, são atribuídas as seguintes razões para os fornecedores cobrarem preços mais altos: trata-se de produtos com reconhecida qualidade, são utilizados insumos e componentes de primeira linha na sua produção, é requerida a utilização de tecnologia de ponta na produção e na comercialização, tais como os componentes do sistema ECR,

discutidos no item 4.1 – automação comercial, da revisão bibliográfica e, conforme apresentado no Quadro 6 deste trabalho, as condições contratuais com fornecedores de marcas líderes encontram-se nos níveis de coordenação e colaboração, o que exige altos investimentos para a sua manutenção.

– Margem

Verificou-se que a margem bruta é reconhecida pelos varejistas como um dos fatores mais importantes que afetam a lucratividade do negócio e que, de um modo geral, para os itens comercializados por fornecedores de marcas líderes, as margens são menores, pois, são itens que apresentam as seguintes características: são vendidos em muitos outros estabelecimentos varejistas, em muitos casos exercem o papel de geradores de tráfego de clientes para as lojas, apresentam alto giro de estoques e as vendas são altas. Entretanto, apesar do impacto na margem geral da loja, todos os entrevistados declararam tratar-se de itens que não podem faltar no ponto de venda em função da procura e do reconhecimento por parte dos consumidores.

Porém, alegando razões estratégicas, nenhum deles quis revelar os percentuais de margem aplicados às marcas líderes.

– Consolidação das opiniões

Da compilação dos dados da escala de Likert (item 2 do apêndice 1), apresenta-se a seguir a consolidação das opiniões dos entrevistados sobre a importância das marcas líderes na linha de produtos e no resultado do supermercado.

Quadro 15 – Importância das marcas líderes

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo parcialmente
. propicia melhores vendas	100%	-	-	-	-
. propicia margens maiores	-	-	-	-	100%
. propicia melhor giro	-	100%	-	-	-
. propicia maior lealdade à loja	-	-	-	100%	-
. propicia vantagem competitiva sobre a concorrência	-	35%	-	65%	-

Concluindo essa seção, é possível afirmar que, de uma maneira geral, a atividade de compra é determinante na operação do supermercadista, pois, trata-se de uma atividade complexa e de alto impacto no desempenho do negócio.

Na busca por fontes de abastecimento, os varejistas estruturam-se em departamentos de compras, que buscam fornecedores de produtos que sejam reconhecidos e importantes para os clientes de suas lojas e estabelecem atividades de valor a serem exercidas em conjunto.

Nesse sentido, os fornecedores de marcas líderes são caracterizados como relevantes no cumprimento desse papel.

7.3 Aspectos da teoria da economia dos custos de transação observados na pesquisa

Como apresentado no item 5.1, a Economia dos Custos de Transação pressupõe a existência de custos nas transações comerciais entre os supermercadistas e seus fornecedores. Os denominados custos de transação *ex ante* são os que ocorrem antes da efetivação da transação e estão associados à etapa de procura e avaliação das mercadorias. Já os custos de transação *ex post*, são custos relacionados ao cumprimento do contrato.

Os entrevistados reconheceram a existência de custos associados ao processo de transferência sem serem capazes de relacioná-los com precisão e muito menos quantificá-los.

Da compilação das opiniões emitidas elaboram-se as considerações a seguir.

O departamento de compras com toda a sua estrutura e no exercício das suas funções aparece como o mais claro elemento de geração de custos. Entretanto, não se verifica junto aos supermercadistas preocupação com o mapeamento e identificação dos custos relacionados a preparar, negociar e salvaguardar um contrato de fornecimento. Os custos classificados como *ex ante* pela teoria da Economia dos Custos de Transação, tais como os de procura de fornecedores, de pesquisa de preços, de conhecimento das partes envolvidas na transação, da negociação em si e das garantias, entre outros, não foram citados. Mesmo os custos classificados como *ex post*, tais como os custos de mensuração e monitoramento do desempenho, os custos do acompanhamento jurídico ou administrativo, os custos de

manutenção da estrutura de controle e mesmo os de renegociação, também não foram claramente citados.

Somente após o pesquisador ter nominado tais custos, os entrevistados reconheceram sua importância e a necessidade do estabelecimento de um mecanismo de identificação e controle.

Outra importante consideração diz respeito à parte da teoria da Economia dos Custos de Transação que estabelece que a incerteza na transação gera comportamento oportunista e racionalidade limitada. Com base na investigação feita sobre os contratos de fornecimento estabelecidos entre os supermercadistas e fornecedores, o que se verifica é que de um modo geral, tais contratos são negociados anualmente, aumentando, assim, a dificuldade de as empresas anteverem o comportamento do ambiente econômico e de mercado. Tal aspecto faz com que os agentes envolvidos na negociação não consigam prever todos os eventos, fazendo com que os contratos contemplem salvaguardas que permitam alterações, que reduzam o comportamento oportunista e minimizem a racionalidade limitada, elevando, assim, os custos de transação.

7.3.1 Especificidade dos ativos

Partindo da dificuldade dos entrevistados em identificar os custos de transação, o pesquisador expôs as seis categorias relacionadas com a especificidade dos ativos e, desse modo, obteve as seguintes informações:

- **Especificidade locacional:** considerando que os supermercadistas interpretam a relação comercial com fornecedores de marcas líderes como sendo estratégica e de estreita dependência mútua, a localização das lojas determina a posição estratégica das centrais de distribuição dos supermercados e dos fornecedores, caracterizando, assim, uma especificidade locacional.
- **Especificidade de ativos fixos:** levando-se em conta que a análise considerou o fato de ambas as partes da transação investirem em equipamentos, máquinas ou outros ativos específicos para viabilizarem a transação comercial, foram identificados os seguintes tipos de investimento em ativos físicos: tratando-se de produtos refrigerados ou congelados que necessitam de controle e manutenção da “cadeia do frio”, estruturas de armazenagem

(câmaras frigoríficas, balcões, congeladores, geladeiras), e de transporte foram as mais citadas.

Deve-se considerar que tais ativos são específicos, mas não exclusivos para determinadas operações comerciais. Foram identificados, ainda, alguns casos de produção sob medida para os supermercados.

- **Especificidade de ativos humanos:** conforme verificado na caracterização da atividade de compra, os supermercadistas valorizam o atendimento e a cooperação entre as partes. A partir dessa constatação, o que se observa, na visão dos entrevistados, é que ambos os lados dedicam ativos humanos com o objetivo de garantir a consecução dos objetivos estabelecidos na negociação.
- **Especificidade dos ativos dedicados:** interpretando que tais ativos estão inseridos na relação de integração entre os agentes, foram identificados, por parte dos varejistas, investimentos em equipamentos que permitam a troca eletrônica de dados, em programas para gerenciamento conjunto de mercadorias e em processos de planejamento de logística que permitam uma administração conjunta e eficaz dos estoques.
- **Especificidade de marca:** na opinião dos entrevistados, a utilização compartilhada das marcas do varejista e do fornecedor é observada, com maior frequência, nas campanhas de comunicação e de promoção dos supermercados do que nas campanhas dos fornecedores. A especificidade de investimentos em marca é proporcional ao montante de capital envolvido. Uma importante constatação é a valorização de ações desse tipo por parte das empresas pesquisadas.
- **Especificidade temporal:** quando indagados a respeito desse tema, os entrevistados relataram serem comuns análises relacionadas ao tempo de vida de prateleira dos produtos, à sua perecibilidade, à sazonalidade de oferta e de demanda e à frequência de reposição dos estoques.

Com base no que foi observado até aqui, o que se verifica, é que quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos na transação, maior a interdependência entre as partes e, portanto, maior o prejuízo associado a um rompimento da transação. Nesse contexto, com base na investigação realizada sobre os contratos de fornecimento estabelecidos entre os agentes, verificou-se a presença de muitos pontos das seis categorias acima discutidas, em

cláusulas de salvaguardas, a fim de proteger o varejista contra eventual ruptura da relação comercial.

7.3.2 Frequência das transações

Conforme verificado e relatado anteriormente, a relação comercial entre as empresas pesquisadas e seus fornecedores caracteriza-se por contratos de longo prazo com renegociações anuais.

Para os entrevistados, tal aspecto reduz os custos de transação à medida que possibilita às partes conhecerem-se melhor, reduzindo a assimetria de informação e a incerteza, possibilitando, ainda, a consolidação de um compromisso confiável entre as partes.

Concluindo esta seção, pode-se constatar que apesar de a indústria supermercadista ter sua estratégia de competição baseada na estratégia de excelência operacional combinando custos e qualidade e que, para alcançar esses objetivos, as empresas estabeleçam várias ações para diminuir os custos de aquisição bem como para garantirem a competitividade de seus preços, o modelo analítico propiciado pela teoria da Economia dos Custos de Transação é desconhecido e conseqüentemente não utilizado nas respectivas áreas de compras dirigidas pelos entrevistados.

Pode-se concluir, portanto, que a falta de tradição por parte das empresas pesquisadas em utilizar a referida teoria, dificulta sua aplicação, ainda que ela defenda a idéia de que os custos de transação são importantes e que há transações nas quais é importante atuar de forma cooperativa.

Verifica-se dessa forma, um campo inexplorado e fértil para a aplicação da teoria da Economia dos Custos de Transação.

7.4 Aspectos da teoria de agência observados na pesquisa

Segundo exposto, as relações comerciais entre supermercadistas e fornecedores, para o suprimento de mercadorias, são firmadas através de contratos realizados. Desse modo, a

análise de contratos existentes representa um instrumento adequado à análise das relações entre as partes, pois mostra os aspectos acordados antecipadamente para estabelecer e regular seu relacionamento.

A análise realizada permitiu identificar melhor as características expressas contratualmente nessas relações que se enquadram nos contextos aplicáveis à teoria de Agência.

Considerando que todos os entrevistados são responsáveis por importantes áreas de compras em suas empresas, é delegada a eles autoridade que permite a tomada de decisões referentes ao uso de recursos fornecidos pelas respectivas companhias.

A partir dessa premissa, o diretor de compras ocupa o papel designado pela teoria de Agência do Agente, uma vez que cabe a ele gerenciar recursos de terceiros, cujos interesses principais não são exatamente idênticos aos seus. Já as empresas, ao fornecerem recursos para serem administrados por terceiros e sem o total controle desse gerenciamento, podem ser designadas como o Principal caracterizado pela teoria de Agência.

Considerando que a referida teoria analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle do capital, o Principal busca formas para limitação das divergências através de técnicas de monitoramento. Nesse contexto, foram observadas a utilização dos seguintes instrumentos como forma de monitoramento por parte do Principal sobre os Agentes:

– **Estrutura de compras:** as três empresas pesquisadas operam seus planejamentos e gestões de compras sob a abordagem denominada Interativa e utilizam-se prioritariamente da estrutura de compras centralizada, fazendo com que as decisões sejam de responsabilidade dos diretores de compras (o Agente). De acordo com o verificado no item 4.4.2 – o processo de compras, da revisão bibliográfica, tal prática, segundo os entrevistados na pesquisa, oferece uma grande integração dos esforços de compra proporcionando maior controle sobre os contratos efetuados entre os compradores e fornecedores. De maneira adicional e segundo o exposto no item especificidade dos ativos dedicados, na seção anterior, verificou-se a utilização de grandes sistemas de informática para controlar todo o fluxo comercial, da emissão dos pedidos ao pagamento das duplicatas.

- **Orçamento de compras:** na atividade de compra das redes varejistas pesquisadas, o controle do capital destinado a tal propósito é exercido pela empresa (o Principal), com a determinação de orçamentos, em que são estabelecidas as quantidades monetárias a serem despendidas mensalmente. Verifica-se, portanto, que de acordo com o que foi apresentado no tópico 7.1 desta seção, tais orçamentos, além de consolidar os valores a serem comprados de todos os itens e de todos os fornecedores, estipulam um valor para esse fim. Todos os entrevistados comentaram sobre a rigidez de controle imposta pelas empresas sobre a gestão dos respectivos orçamentos.
- **Indicadores de desempenho:** partindo do que foi verificado no item 4.4.6 – indicadores de desempenho, da revisão bibliográfica, a utilização de indicadores de desempenho é de fundamental importância na avaliação da atividade de compras da empresa supermercadista, uma vez que grande parte dos recursos financeiros é alocada para essa atividade. Assim, é relevante comentar que são muitos os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas em geral. Entretanto, verificou-se, na pesquisa, a utilização plena dos seguintes indicadores, entre outros: número de itens em linha, margem bruta, giro ou rotatividade do estoque, retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque, nível de atendimento do pedido, custo de aquisição, prazo de pagamento, descontos e bonificações e prazo de entrega.

O que se observa, portanto, é que os instrumentos descritos determinam padrões para o controle das atividades e o monitoramento dos Agentes.

O processo é complementado por outros indicadores, que permitem ao Principal a conferência entre os objetivos propostos e os realizados, e pelo pagamento de remuneração em forma de bônus anuais quando da consecução dos objetivos e metas.

Outro ponto observado refere-se à assimetria informacional resultante do acesso diferenciado que Agente e Principal têm às informações. O Agente, por estar atuando diretamente no processo, possui um grau mais elevado de conhecimento sobre os contratos estabelecidos junto aos fornecedores, o que dificulta para o Principal a garantia de que seus interesses estejam sendo buscados em um esforço máximo.

Desse modo, a pesquisa permitiu identificar aspectos levantados pela teoria de Agência, que são aplicáveis nas relações comerciais entre supermercadistas e seus fornecedores, mostrando

que a separação entre a propriedade e o controle do capital pode conduzir ao surgimento de custos relativos às perdas devido à aplicação de recursos em determinado fim e não em outro que geraria maiores rendimentos. Foram identificados os seguintes custos junto às empresas pesquisadas:

- custos de oportunidade: são aqueles que ocorrem em função da demora para a tomada de decisões sobre novas oportunidades de compras que são apresentadas pelos fornecedores aos compradores dos supermercados ao longo do ano;
- despesas de monitoramento: são aquelas referentes à contratação dos sistemas de controle e auditoria descritos no início desse tópico;
- despesas de estruturação: referem-se à determinação de uma estrutura de remuneração para que os administradores (Agentes) busquem a maximização da riqueza do acionista (Principal).

Finalizando essa seção, pode-se estabelecer que os resultados encontrados na pesquisa foram ao encontro das expectativas prévias ao estudo que, a exemplo da teoria da Economia dos Custos de Transação, apontavam para a utilização empírica de alguns dos elementos da teoria de Agência.

Dessa maneira, configurada a aplicação da teoria de Agência ao contexto das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, é possível a compreensão mais clara e aprofundada dos papéis desempenhados pelos principais e pelos agentes no processo de aquisição e comercialização de mercadorias.

7.5 Aspectos da teoria de marketing de relacionamento observados na pesquisa

Como constatado na revisão bibliográfica, o marketing de relacionamento aborda o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção com sucesso de trocas.

De acordo com a revisão bibliográfica, diversas teorias são utilizadas para descrever o relacionamento e essa seção do trabalho tem por objetivo apresentar a visão dos entrevistados sobre os principais elementos do relacionamento que são: confiança, compromisso, cooperação, comunicação e poder.

7.5.1 Confiança

De um modo geral, os supermercadistas entrevistados valorizam muito a confiança nos negócios que realizam com seus fornecedores e creditam a ela a base para a construção, manutenção e sucesso do relacionamento. É importante ressaltar que, de maneira unânime, os entrevistados indicaram maior interdependência no relacionamento à medida que a confiança aumenta e, para eles, a confiança aumenta à medida que mais negócios são realizados. Pode-se inferir, portanto, que se trata de um processo que envolve a consideração de evidências empíricas, ou provas concretas do comportamento pregresso por parte do fornecedor. As evidências ou provas são obtidas pela avaliação tanto dos atributos de cada transação como das características do fornecedor.

Da compilação dos dados referentes ao quadro 11 – fatores determinantes na construção da confiança obteve-se a seguinte resposta:

Tamanho, reputação e tempo de relacionamento foram apontados como fatores mais importantes para evidenciar a confiança. Tal aspecto denota que há uma distinção por parte dos supermercadistas, que valorizam, sobretudo, os fatores acima quando desenvolvem relacionamento com seus fornecedores.

De maneira menos destacada, aparecem a predisposição para customizar e para compartilhar informação. Na interpretação dos entrevistados, tais fatores são tratados como procedimentos comerciais corriqueiros.

Por fim, para os fatores relacionados à figura do vendedor, os entrevistados afirmaram que consideram muito importantes, contudo, argumentaram que por dirigirem grandes setores de compras, com muitos compradores sob sua responsabilidade, é inviável relacionarem-se pessoalmente com cada vendedor.

Concluindo, é possível afirmar que, de uma maneira geral, a existência de contratos anuais com a maioria dos fornecedores de marcas líderes, faz com que os supermercadistas considerem a confiança como um fenômeno de abrangência organizacional, ainda que para muitos autores, a confiança deva ser desenvolvida e mantida em nível individual. Nesse contexto, os entrevistados declararam que é boa a relação de confiança com seus fornecedores de marcas líderes.

7.5.2 Compromisso

Aqui, o procurou-se identificar a aplicabilidade dos conceitos apresentados no item 5.4.1 – modelo de Dwyer, Schurr e Oh, da revisão bibliográfica, que estabelece três critérios para medir compromisso.

O critério de *inputs* caracteriza o nível de recursos investidos para viabilizar a associação. O critério de durabilidade diz respeito à extensão do relacionamento. E o outro critério, o de consistência, estabelece o nível de disponibilização de recursos para o relacionamento.

Em se tratando de fornecedores de marcas líderes, que possuem forte imagem de marca, elevada participação de mercado, grande distribuição geográfica e acesso a vários canais de marketing, predominam os contratos formais estabelecidos pelo varejo, com cláusulas em que são estipulados os valores a serem investidos, o período de validade (normalmente anual), as datas para aporte dos recursos e as tarefas a serem executadas. Dessa forma, o compromisso é função de análise racional dos custos e benefícios do relacionamento.

Devido a esse aspecto, para elevar o compromisso de modo que a reciprocidade aumente, os supermercadistas declararam oferecer benefícios aos seus fornecedores. Os mais utilizados são:

- centralização do recebimento das mercadorias em depósitos centrais propiciando redução do custo de frete;
- recebimento e descarga com hora programada propiciando redução no tempo de espera;
- colocação de pedidos que garantam carga fechada, otimizando o custo de frete,
- garantia de não devolução de mercadoria;
- espaços destacados para exposição dos produtos e
- oportunidade de crescimento.

Confrontando-se a teoria com o discurso dos entrevistados, não foram percebidos sinais de compromisso afetivo. O que se observou foi a prevalência da racionalidade econômica no compromisso, ainda que, para os autores utilizados na revisão bibliográfica, tal fato pode impactar negativamente na intenção à continuidade dos relacionamentos. O pesquisador ao insistir na investigação desse aspecto, obteve respostas que podem levar à compreensão de

que compromissos verdadeiros reduzem aspectos oportunistas e reforçam o compromisso a longo prazo. Tal aspecto reforça a idéia observada no item anterior, de que o relacionamento comercial é de abrangência organizacional e não individual.

7.5.3 Cooperação e Comunicação

Dos cinco elementos do relacionamento tratados nessa seção do trabalho, a cooperação foi o tema onde os entrevistados demonstraram maior segurança para falarem a respeito. Tal fato é decorrente dessa prática ser usual entre os supermercadistas e seus fornecedores, pois, o dinamismo do mercado, a alta complexidade de compra, quando os varejistas consideram a compra importante e estratégica são os pressupostos para que se estabeleçam trocas colaborativas entre os fornecedores e eles, gerando um elevado intercâmbio de informações e o estabelecimento de conexões operacionais entre as partes.

Os aspectos que ilustram a cooperação praticada foram descritos no item 7.1 – caracterização geral da atividade de compra, bem como nos tópicos que tratam da especificidade dos ativos no item 7.3.1, ambos nessa seção do trabalho. Assim, a pesquisa identifica que as iniciativas de cooperação estão relacionadas a aspectos operacionais do relacionamento comercial, tais como: produtividade, eficiência operacional e padronização. Nesse contexto, a comunicação é fundamental, pois é através da qualidade da informação disponível na relação comercial, que novas oportunidades de cooperação são criadas. A pesquisa valida, ainda, os atributos de pontualidade, precisão e abrangência, apresentados por Mohr e Spekman (1994), como sendo fundamentais, na opinião dos entrevistados, para o bom andamento da cooperação.

Com base no que foi visto até aqui, pode-se inferir que a importância do relacionamento cresce e se torna vital quanto maior for a relação de trocas colaborativas existente entre fornecedor-comprador.

7.5.4 Poder

Conforme já observado, a pesquisa identifica que devido à importância que as três empresas pesquisadas têm no setor supermercadista, todas são consideradas e tratadas como clientes preferenciais por parte dos fornecedores, que disponibilizam estruturas específicas para

atendê-las. Tal fato reforça a idéia de que a coordenação da relação é do varejista, pois é ele que estabelece e define as condições de fornecimento.

Para os entrevistados, as afirmações feitas pelo pesquisador durante as entrevistas, de que as relações são tensas e que se trata de um “jogo de poder” entre eles e os fornecedores, são exageradas por não refletirem as reais expectativas entre as partes. Para eles, existem contingências naturais da relação, que são tratadas de modo que o resultado final seja mutuamente benéfico.

Na opinião das empresas pesquisadas, em se tratando de fornecedores de marcas líderes, normalmente de grande porte, caracteriza-se um relacionamento em que existe simetria de poder, fazendo com que prevaleça o modelo de parceria no qual todos ganham.

Aparentemente, por trás do discurso da parceria, está a tentativa do exercício da coordenação do canal por parte dos supermercadistas, com vistas a minimizar o poder de barganha dos fornecedores.

Tal aspecto emergiu quando o pesquisador, ao indagar o significado da simetria do poder apontada nas entrevistas, obteve as seguintes declarações:

“[...] as marcas líderes são tão diferenciadas que muitas vezes é impossível substituí-las no ponto-de-venda.”

“[...] os fornecedores sabem do poder de suas marcas e jogam duro com isso. São muitas as exigências que temos que contornar.”

“[...] os produtos são muito importantes para o nosso resultado, pois, além de venderem muito bem, são excelentes geradores de tráfego para as lojas.”

De acordo com o que foi tratado no item 4.3 - estrutura da indústria, da revisão bibliográfica, tais declarações caracterizam o poder de barganha dos fornecedores, pois são identificados atributos de diferenciação, de liderança e importância.

Quando indagados a respeito do poder de barganha dos fornecedores de marcas líderes, outra unanimidade foi observada, pois, na opinião deles, o poder se manifesta quando:

- Algumas marcas representam muito para as vendas dos varejistas;
- Em algumas categorias como, por exemplo, detergentes em pó, por serem poucos os fornecedores, controlam a oferta, ditam o preço e outros termos comerciais;
- Privilegiam com lançamentos ou ofertas especiais outros membros do canal de marketing;
- Os consumidores gostam e compram sistematicamente uma marca líder dentro de uma categoria de produtos. Nesse caso, os consumidores são relutantes em trocar de marca e exigem a presença dela nas gôndolas;
- Fortalecem outros canais de distribuição objetivando minimizar o poder das redes de supermercado;
- Os produtos são dotados de diferenciais tecnológicos ou mercadológicos fazendo com que não tenham substitutos.

Pode-se inferir, portanto, que em determinadas categorias de produtos, mesmo que haja grande número de concorrentes com oferta semelhante, em função de características de distinção, algumas marcas líderes estão menos sujeitas às ameaças de substitutos.

Especificamente na identificação da manifestação do poder por parte das redes investigadas, são observadas características relacionadas à utilização do poder de recompensa quando os compradores oferecem aos fornecedores benefícios já descritos no item 7.5.2 – compromisso. Na opinião das redes, tais benefícios são muito valorizados pelos fornecedores. O poder legítimo aparece na forma legal através dos contratos formais estabelecidos entre as partes e, na forma tradicional, através das normas de solidariedade, integridade do papel e mutualidade, descritos no item 2.8 – conflito e poder em canais de marketing, da revisão bibliográfica. Já os poderes de referência e de especialista são manifestados pelo fato dos supermercadistas considerarem-se os mais importantes canais de distribuição do setor, fazendo com que, na interpretação deles, os fornecedores os vejam como modelo de referência e de especialidade. Por último, o poder coercitivo é exercido pelos varejistas, que utilizam seu poder de barganha como forma de pressionar seus fornecedores.

Assim, foram detectadas as seguintes condições nas quais predomina o poder de barganha dos supermercadistas:

- Quando o volume de compras do varejista representa muito nas vendas do fornecedor;
- Quando a economia de escala propicia grandes encomendas aos fornecedores forçando a queda de preços;
- Nasqueas em que o varejista exige investimentos por conta da relação comercial e maior nível de serviços;
- Quando devido à sua importância, as redes propiciam visibilidade às marcas dos fabricantes e cobertura de mercado;
- Em ocasiões em que o comprador utiliza a marca própria com vistas a pressionar o fornecedor;
- Quando utilizam as informações que possuem sobre a demanda e sobre o comportamento do consumidor para tirar partido em uma negociação.

Assim, ainda que o nível de poder entre os agentes se demonstre equilibrado, de acordo com o que foi visto na revisão bibliográfica, a interdependência entre os membros do canal pode produzir conflito.

De um modo geral os entrevistados procuraram atenuar a discussão sobre o tema, mantendo o diálogo sem a manifestação de emoções. Na visão deles, o que predomina são os objetivos estabelecidos nos programas de parceria e cooperação e os problemas que surgem no dia-a-dia devem ser administrados de forma conjunta. Entretanto, à medida que foram estimulados pelo entrevistador, manifestaram as seguintes causas geradoras de conflito:

- ofertas especiais desenvolvidas pelo fornecedor para redes concorrentes;
- preço de venda praticado pelo concorrente encontra-se abaixo do preço de aquisição da rede;
- aporte de recursos do fornecedor é maior para o concorrente;
- lançamento de produto com exclusividade por outra rede varejista.

Além desses fatores motivacionais, foram relatados conflitos provenientes pelo não atendimento do prazo de entrega estabelecido em contrato, pelas constantes faltas quando da

ocasião da entrega do fornecedor, que produzem redução no nível de atendimento do pedido e quando há discordância em alguma cláusula comercial na ocasião da negociação.

Por fim, quando perguntados sobre a condição de compra suspensa (ocasião em que o comprador suspende a compra temporariamente), todos os entrevistados declararam que a política comercial de suas empresas, não permite a ruptura de estoque do produto no ponto de venda, e mesmo em ocasiões em que não há convergência de opiniões, é proibida a falta do produto.

Ao finalizar essa seção, verifica-se um padrão identificável com forte similaridade nas respostas dos varejistas investigados, demonstrando que os elementos do relacionamento tratados na revisão bibliográfica são característicos de um relacionamento organizacional.

Na opinião dos entrevistados, é boa a relação de confiança com seus fornecedores de marcas líderes; os compromissos assumidos entre as partes são norteados por aspectos econômicos em detrimento dos afetivos; há uma boa cooperação estabelecida, ainda que seja fruto de cláusulas contratuais; a comunicação é fluida e eficiente, garantindo o bom funcionamento das trocas colaborativas e, por fim, trata-se de um relacionamento equilibrado com ambas as partes exercendo seus poderes de barganha.

8 CONCLUSÕES

Ao longo da pesquisa, através dos resultados apurados, observou-se grande convergência na opinião dos entrevistados, que reconhecem nos fornecedores fortes, com marcas expressivas e de grande demanda, um papel fundamental para o sucesso do varejista.

Para eles, as marcas líderes são muito importantes para a geração de tráfego nas lojas, à medida que são muito procuradas pelos consumidores. Tal fato, além de propiciar elevado giro dos estoques, contribui para o aumento da venda bruta.

Partindo dessa constatação e procurando contribuir para o entendimento do novo papel que vem sendo definido para as relações de fornecimento no setor supermercadista, este trabalho analisou a visão das três maiores redes de supermercados no Brasil com relação aos determinantes nas relações comerciais com fornecedores de marcas líderes.

Buscou-se identificar a visão dos varejistas sobre os determinantes utilizados na escolha dos fornecedores bem como as atividades de valor exercidas em conjunto, sobre a importância estratégica das marcas líderes de mercado na linha de produtos dos supermercados, sobre aspectos das teorias da Economia dos Custos de Transação e de Agência e o funcionamento dos principais elementos da teoria do Marketing de Relacionamento na vinculação comercial entre as partes.

Observou-se que para os supermercadistas a relação de fornecimento tem significado uma série de desafios imediatos, como: reunir informações sobre o comportamento de compra do consumidor, sobre concorrentes diretos e outros membros do canal de marketing, estabelecer a melhor seleção de mercadoria, negociar acordos de fornecimento, criar e disseminar mensagens para estimular a compra e desenvolver relacionamento com fornecedores, entre outros.

Nessa perspectiva, os supermercadistas vêm tentando implementar no Brasil modelos de gestão praticados mundialmente, tais como relações colaborativas e integradas do tipo plano “*top to top*”, com o objetivo de criar as condições necessárias ao atendimento das necessidades dos consumidores, dos fornecedores e deles próprios. Assim, os fornecedores

que desejarem alcançar a condição de preferencial, deverão desenvolver suas capacidades organizacionais de modo a mudar o enfoque de vender produtos para o varejo, para vender produtos através do varejo.

Pelos resultados obtidos na pesquisa, confirma-se o que foi visto na revisão bibliográfica, evidenciando-se a necessidade de concretizar as principais idéias e comentários. Para tanto, o quadro 16, a seguir, apresenta de maneira sucinta, o resumo da visão dos supermercadistas entrevistados, estabelecendo, assim, os fatores determinantes na relação comercial com os fornecedores de marcas líderes.

Quadro 16 - Fatores determinantes na relação comercial

Pontos de envolvimento	Fatores determinantes
Política comercial	<ul style="list-style-type: none"> – Política comercial adequada às características do mercado, com sistema transparente de custos, e com prazos de pagamento e descontos e bonificações competitivos – Fornecedor com boa linha de produtos, de alta venda, que propicie giro rápido dos estoques – Capacidade para atender à demanda do supermercadista – Aceite de trocas e devoluções
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Fornecedor deve ofertar produtos inovadores, com forte imagem de marca e expressiva participação de mercado – Consistente esforço de marketing do fornecedor na comercialização das marcas – Esforço de marketing do fornecedor em conjunto com o esforço de marketing do supermercadista
Gerenciamento de mercadoria	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema de pedidos que possibilite rápida colocação de pedidos em quantidades adequadas às necessidades do supermercadista e de forma a possibilitar redução no custo de estoque – Tecnologia que permita troca de informações, de modo a possibilitar a gestão compartilhada de mercadorias – Acesso ao consumidor constante e de ambos os lados – Processos desenvolvidos e operados em conjunto – De acordo com os resultados obtidos, velocidade na introdução e exclusão dos produtos nas linhas de mercadorias dos varejistas
Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo de entrega conforme as características do mercado e de acordo com o pedido negociado – Garantir o nível de atendimento do pedido estabelecido em contrato – Localização geográfica das plantas ou depósitos do fornecedor de modo a não onerar o valor do frete e afetar o tempo de entrega.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> – Planejamento conjunto com foco no futuro da relação e de forma a identificar oportunidades de crescimento para o negócio – Garantir o atendimento dos objetivos e metas estabelecidos no “<i>top to top</i>” – Atender o plano de sortimento de mercadorias garantindo o atendimento do orçamento de compras – Aumentar o % de participação do fornecedor nas vendas das categorias – Aumentar o % de participação da rede varejista nas vendas do fornecedor
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> – Ambos reconhecerem a importância do outro e limitarem o exercício do poder de barganha – Disposição para cooperação – Ampla gama de atividades conjuntas e inovadoras de modo a garantir grande cooperação – Fornecedor preparado para investir na relação – Confiança estabelecida em todos os níveis da relação – Comunicação ágil e eficiente entre as partes – Boa reputação do fornecedor – Envolvimento de times multifuncionais nos projetos

Desse modo, o estudo permitiu identificar diversos fatores que são determinantes na relação comercial, que abrangem aspectos levantados na revisão bibliográfica, isto é, que confirmam a tese da possibilidade de aplicação da teoria à prática de negócios.

No entanto, distintos pontos trazidos pelas teorias da Economia dos Custos de Transação e de Agência, mostram que alguns varejistas possuem um maior número de cláusulas em seus contratos de fornecimento que outros, revelando a ausência de padronização. Tal aspecto demonstra a existência de condições para que os instrumentos propostos nas teorias convertam-se em novos e importantes fatores determinantes.

Finalizando, os resultados encontrados na pesquisa foram ao encontro de expectativas prévias do estudo, apontando para a possibilidade de aperfeiçoamento das relações comerciais entre os supermercadistas e seus fornecedores ao comprovarem que o atendimento aos fatores determinantes produz um forte, duradouro e profícuo relacionamento.

8.1 Limitações e possíveis extensões do estudo para pesquisas futuras

O trabalho realizado não teve a intenção de esgotar as possibilidades de estudo sobre o relacionamento entre supermercadistas e fornecedores e apresenta limitações naturais de um estudo exploratório, não podendo afirmar que os resultados da pesquisa sejam válidos para o universo de empresas do setor de supermercados. Por se tratar de um tema com ampla possibilidade de abordagem, é possível que artigos e pesquisas relevantes tenham passado despercebidos pelo pesquisador, ainda que tenha sido tentado cobrir o referencial teórico de forma abrangente.

Este trabalho abre a possibilidade de servir de base para estudos mais específicos sobre o relacionamento comercial entre supermercadistas e fornecedores. São destacados alguns a seguir:

- A verificação do relacionamento comercial entre supermercadistas de médios e pequenos portes e fornecedores de marcas líderes.
- A verificação do relacionamento comercial entre fornecedores de pequenos e médios portes e supermercadistas de grande porte.

Apresenta, também, a necessidade de desenvolver um estudo para identificar na visão dos fornecedores os determinantes na relação comercial com grandes redes varejistas. E um

estudo sobre o relacionamento comercial entre fornecedores e outros canais de marketing, parece representar uma oportunidade interessante de investigação futura.

Por último, procurou-se cumprir os objetivos propostos, pois o trabalho forneceu elementos que possibilitaram descrever a visão dos supermercadistas sobre as relações comerciais com fornecedores bem como identificar os fatores determinantes dessas relações, contribuindo, assim, para ampliar o conhecimento do assunto.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>> Acesso em: 25/05/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 25/03/2005.

AERTSEN, F. *Contracting out the physical distribution function: a trade-off between asset specificity and performance measurement*. **International Journal of Physical distribution and Logistics Management**. v.28, n.2-4, 1993.

ALDRICH, H. *Resource dependence and interorganizational relations: administration and society*. **Administration and Society Journal**. v.7, n.4, p. 419-452, 1976.

ALDERSON, W. **Dynamic marketing behavior**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Partnering as a focused market strategy**. *California Management Review*. v. 33, 1999.

ARROW, K. J. **The economics of agency, in Pratt & Zeckhauser. Principals and agents: the structure of business**. USA: Harvard Business School Press. 1985.

ASCAR, A . C. **Número de itens**. Revista SuperHiper. São Paulo, n.23, p.63, 1998.

ASSAEL, H. **Constructive role of interorganizational conflict**. *Administrative Science Quarterly*. v.14, p. 573-582, 1969.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. São Paulo,1996. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BEIER F. J; STERN, L. W. **Power in the channel of distribution in Distribution Channels Behavioral Dimension**. Boston: Houghton Mifflin, 1969.

BORGHESANI, William H. **Controlling the chain: buyer power, distributive control, and news dynamics in retailing**. *Business Horizons*, July – August, 1997.

BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUYNE, P. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BUCKLIN, L. P. *A theory of distribution channel structure*. Berkeley, California: Institute of Business & Economic Research, University of California, 1996.

_____. *Postponement, speculation and the structure of distribution channels*. **Journal of Marketing Research**. v.3, 1965.

CARLTON, D. W; PERLOFF, J. M. **Modern industrial organization**. 2nd ed. New York: Harper Collins College Publishers, 1994.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1997.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

CESPEDES, Frank V. **Channel management**. Harvard Business School, Case Study, october 26, 1996.

CHRISTOPHER, M. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

COASE, R.H. **The institutional structure of production**. American Economic Review. n. 82, 1991.

COOPER, M. *Building good business relationships: more than just partering or strategic alliances*. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v.28, n. 2-4, 1993.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. *Store wars: the battle for mindspace and shelfspace*. England: John Wiley & Sons, 1995.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, E.; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. **Canais de marketing e distribuição** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE, (Série Ensaio Econômicos), 1987.

DAVIES, G. *Trade marketing strategy*. London: Paul Chapman, 1993.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GURNER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Managing market relationships. Journal of the Academy of Marketing Science* . 28 (winter, 2000), p. 25 *apud* HUTT, M.; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados organizacionais**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAWSON, J. *Retailing at century end: some challenges for management and research. The International Review of retail, distribution and Consumer Research*. p. 119-148, 2000.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DOBSON, P.; WATERSON, M. *Retailer power: recent developments and policy implications. Economic Policy*, p. 135 –164, Great Britain, 1999.

DONEY, Patricia M.; CANNOM, Joseph P. *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing*, vol 61, p. 35-51, abril 1997.

DURAND, Cynthia V.S. **Relacionamento entre fabricantes de bens de consumo e distribuidores no mercado brasileiro**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, EAESP/FGV.

DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. *Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing*, vol 51, p. 11-27, abril 1987.

EASTON, G.; WILKINSON, I.; CHR GEORGIEVA. *Towards evolutionary models of industrial networks, In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, TH. Relationships and networks in international markets. Oxford*, 1997.

E-COMMERCE.ORG.BR. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br>> Acesso em: 25/05/2006.

ECR. Coleção de livros. **ECR Brasil**. Elde Kubrusly, 2000.

FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FRENCH; RAVEN *The bases of social power*. 1959 *apud* KETILSON, L. H. *An examination of the use of legitimate power in marketing channels. International review of retail*. v. 1, p. 527-549, 1991.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

GRISI, C.C.H.; SAHELI, S. **Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva**. In: Anais do V Semead – Seminário em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing relationships in business networks*. Great Britain: T.J Press, 1995.

HUTT, M.; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados organizacionais**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 1976.

KETILSON, L. H. *An examination of the use of legitimate power in marketing channels*. *International Review of Retail*. v.1, p. 527-549, 1991.

KOTLER, Philip. *Marketing management : analysis, planning and control*. 3.ed., N.J. USA: Englewood Cliffs, 1972.

_____. **Administração de marketing**. 10.ed., São Paulo: Prentice Hall, 2.000.

LABAN NETO, Silvio A . **Relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil: uma investigação exploratória**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, EAESP/FGV.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1989.

LAZZARINI, S. G. **Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e aplicações do método**. In: FARINA, E. M. M. Q. (coord.). *Estudo de caso em agribusiness*. São Paulo, Pioneira, 1997.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Vol. 1 São Paulo: Atlas, 1996.

McCAMMON, Bert C. *The emergence and growth of contractually integrated channels in the American economy*. Chicago: American Marketing Association, 1965. p. 496-515 *apud* ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. *Characteristics of partnership sucess: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*. **Strategic Management Journal**, vol 15, p. 135-152, 1994.

MONTEIRO, C. B.; SAPIRO, A. **Quem são nossas Wall-Marts**. Revista da ESPM. São Paulo, 1996.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. **Journal of Marketing**, vol 58, p.20-38, july 1994.

MORGENSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern retailing – management principles and practices**. 3rd ed.,USA: Prentice Hall, 1992.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NICKELS, W.; WOOD, M. B. **Marketing – relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVER, C. *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directios*. **Academy of Management Review** v. 15, n. 2, 1990.

PANIZZOLO, R. *Applying the lessons learned from 27 lean manufactures. The relevance of relationship management*. **International Journal of Production Economics**. v. 55, n.3, p.223-240, 1998.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARSONS, T.; SMELSER, N. J. **Economy and society: a study in the integration of economic and social theory**. New York: Free Press, 1956.

PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R. **Marketing channels: a relationship management approach**. 2nd.ed. New York: McGraw-Hill, 2002.

PORTER, M. **Estratégia competitiva; técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**.12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZZEBON, M.; FREITAS, M. R. H. Pela aplicabilidade dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n. 2, 1998.

REVE, T.; STERN, L. W. *Interorganizational relations in marketing channels. Academy of Marketing Review*. v. 4, n. 3, 1979.

RIBEIRO, R. **Brasil comércio: supermercados**. Perspectiva Lafis. São Paulo, 9/11/2004.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Marco Aurélio. Panorama Setorial da Gazeta Mercantil. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, 1998.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Randy McNally College Publishing Company, 1970.

_____.; _____. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1999.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *Making strategy explicit in cost analysis. Sloan Management Review*, spring, 1997.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J.J. **Conquistando e mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SMART MARKET CONVENIÊNCIA. Disponível em: <<http://www.smartmix.com.br>>. Acesso em: 25/05/2006.

SPEKMAN, R.; KAMAUFF JR. J. W.; MYHR, N. *Empirical investigation into supply chain management – a perspective on partnerships. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. v. 28, n.8, p. 630-650, 1998.

STERN, L.W.; BROWN, J. W. *Distribution channels: a social systems approach in distribution channels: behavioral dimension*. New York: Houghton Mifflin, 1969.

_____.; El-Ansary, A. I. **Marketing channels**. 4th.ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

SUPERHIPER: líderes de vendas, as marcas que fazem o sucesso da sua loja. São Paulo: Abras, ano 31, n. 352, 04/2005.

TOLEDO, G. L. **Marketing de varejo**. In: Angelo, C.F. (Coordenador) Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1994.

_____.; NEVES, M. F.; MACHADO, C. P. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu, **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 2p.47-58, 1997.

TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP, n. 52. Rio de Janeiro: FGV, 1990.

WANKE, P.; FLEURY, P. F. **Formação, implementação e administração de parcerias entre clientes e operadores logísticos**: um estudo de caso. Centro de Estudos em Logística. Coppead. UFRJ, 1997.

WEILBACHER, W. M. **Marketing de marcas**: criando estratégias vencedoras de marcas que proporcionam valor e satisfação ao cliente. São Paulo: Makron, 1995.

WEIERS, R. M. **Marketing research**: New Jersey: Prentice Hall, 1994.

WHEELER, S.; HIRSH, E. **Channel champion: how leading companies build new strategies to serve customers**. USA: Jossey- Bass Books, 1999.

WILLIAMSON, O. **The economics institutions of capitalism**. New York: The Free Press. 1987.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press. 1996.

WILSON, D. T. **Na integrated model of buyer seller relationships**. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WISNER, J. D.; LEONG, G. K.; TAN, K. **Principles of supply chain management: a balanced approach**. USA: Thomson, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1989.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. . São Paulo, 1995. Tese de livre docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro/itens a serem abordados na pesquisa

Apêndice 2 - Relação dos fornecedores citados durante a pesquisa de campo

APÊNDICE 1 - ROTEIRO/ITENS A SEREM ABORDADOS

1. Caracterização geral do supermercado estudado.

Nome da rede

Faturamento bruto em 2004

Lucro após o imposto de renda

Número de lojas

Número de funcionários

Estrutura da área de compras

Número de categorias que comercializa atualmente

Número de skus que comercializa atualmente

2. Identificação da importância estratégica das marcas líderes na linha de produtos e no resultado do supermercado.

Quais são os principais objetivos relacionados à comercialização de marcas líderes?

Qual o papel da marca líder na linha de produtos do supermercado?

Para as afirmações abaixo, escolha a resposta que melhor reflita sua opinião:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo parcialmente
• A comercialização de marcas líderes propicia melhores vendas	☐	☐	☐	☐	☐
• A comercialização de marcas líderes propicia margens maiores	☐	☐	☐	☐	☐
• A comercialização de marcas líderes propicia melhor giro	☐	☐	☐	☐	☐
• A comercialização de marcas líderes propicia maior lealdade à loja	☐	☐	☐	☐	☐
• A comercialização de marcas líderes propicia vantagem competitiva sobre a concorrência	☐	☐	☐	☐	☐

Qual o percentual de participação das marcas líderes nas vendas brutas da categoria de produtos e da rede?

Em termos percentuais, qual a diferença do preço de aquisição entre as marcas líderes e as demais?

Em sua opinião, a que se deve essa diferença de preço de aquisição?

Em termos percentuais, qual a diferença do preço de venda entre as marcas líderes e as demais?

Considerando os objetivos de margem dessa categoria, as marcas líderes propiciam maior margem do que as demais? Em caso afirmativo, de quanto seria, em média, essa diferença em termos percentuais?

3. Detecção dos aspectos que aumentam o poder de barganha dos fornecedores e do supermercadista.

Como os fornecedores são classificados? (curva ABC)

Quanto o seu volume de compras representa na venda desses fornecedores?

Em caso de compras suspensas existem marcas substitutas à altura? Qual o impacto para os dois lados de uma situação desse tipo?

4. Determinação dos aspectos das teorias Economia dos Custos de Transação e de Agência que são observados nessa relação comercial.

Em sua opinião, em algum momento antes do fechamento da compra, é adotado comportamento oportunista por uma ou por ambas as partes? E após o fechamento da compra? Explorar causas e exemplos.

Existem contratos de fornecimento? Válidos por quanto tempo? O que determina esse tempo? Costumam ser alterados? Em que ocasiões?

Existem ativos específicos alocados pela sua empresa aos fornecedores? E dos fornecedores alocados para a sua empresa? Explorar especificidades: locacional, ativos físicos, ativos humanos, ativos dedicados, de marca, temporal.

Tais ativos representam custos relativos à transação em si. Como são mensurados? Eles ocorrem ao menor valor possível?

Qual a frequência de compras desse fornecedor? Quantos pedidos são emitidos anualmente? Esse número representa pouco ou muito comparativamente aos demais fornecedores?

Como é estabelecido o valor de compras? E quais são os indicadores de desempenho utilizados pela empresa no monitoramento dos recursos financeiros? Explorar custos de oportunidade e despesas de estruturação.

5. Identificação das atividades de valor que são desempenhadas em conjunto pelos fornecedores e supermercadista que caracterizam a aplicabilidade da teoria da cadeia de valor.

Explorar logística interna, operações (modelos especiais, exclusivos sob encomenda), logística externa, marketing e vendas, serviços.

Essas cadeias de valores acima descritas propiciam oportunidades para a intensificação de vantagens competitivas? De que tipo?

Essa coordenação e otimização conjuntas das atividades de valor podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação?

Você acredita realmente que ambas as partes podem ganhar?

6. Identificação dos fatores utilizados e valorizados pelo supermercadista na escolha de seus fornecedores.

Explorar por blocos de fatores:

Fatores relacionados a marketing: marca, poder de distribuição, imagem, qualidade de produto, utilizar fartamente a comunicação, representam marcas importantes para os clientes das lojas etc.

Fatores relacionados ao supermercadista enquanto cliente: possuir critérios claros de classificação dos clientes, dar *feed-back* sobre nosso desempenho sob a ótica deles, oferecer um bom serviço de atendimento.

Fatores relacionados ao gerenciamento de mercadorias: possuir boa variedade de produtos, oferecer algum tipo de cooperação para o gerenciamento de mercadoria (ex: gerenciamento por categoria). Explorar!

Fatores relacionados à operação de loja: auxiliar na arrumação da loja, oferecer suporte e participar das promoções nas lojas, possuir sistema de informações gerenciais.

Fatores relacionados à logística: possuir sistema para troca de informações, administrar o estoque em conjunto, garantir a reposição eficiente dos estoques, garantir o nível de atendimento do pedido, atender o tempo de entrega contratado, ter procedimento para colocação de pedidos de maneira rápida e fácil.

Fatores relacionados à negociação comercial: custo de aquisição, descontos, bonificações, prazo de pagamento, aceitar trocas e devoluções, não requerer pedido mínimo, oferecer parceria em eventos e em comunicação, possuir equipe de vendas profissional etc.

7. Identificação do fato de o supermercadista selecionar seus fornecedores em função do tipo de relacionamento, ou do vínculo de interdependência que irá estabelecer com ele.

Em sua opinião, a cooperação entre fornecedor-comprador é de fundamental importância para o sucesso do negócio. Nesse sentido, os compradores devem estar atentos a fornecedores mais dispostos a cooperar.

Que tipo de cooperação é estabelecida entre a sua empresa e os fornecedores? Explorar as atividades que caracterizam a cooperação.

Como são definidos os objetivos de cooperação? Explorar aspectos relacionados a bônus pelo atendimento de metas ou penalizações pelo não atendimento.

Como você avalia o nível de cooperação no relacionamento com seus fornecedores de marcas líderes? Que indicadores são utilizados nessa mensuração?

Como é estabelecida a comunicação entre a sua empresa e seus fornecedores de marcas líderes? Explorar estruturas disponibilizadas pelos fornecedores no atendimento aos varejistas.

Quais atributos são valorizados na comunicação?

Como funciona o compartilhamento das informações?

Que tipo de relacionamento é valorizado por sua empresa e por seus fornecedores?

Pensando agora nos conflitos, quais são as causas geradoras mais comuns?

Como é administrado o conflito? Quais as perdas decorrentes do mesmo?

Para as afirmações, a seguir, escolha a resposta que melhor reflita sua opinião:

Os fatores, abaixo, são determinantes para o estabelecimento da confiança junto aos fornecedores	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo parcialmente
• Tamanho do fornecedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Reputação do fornecedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Predisposição do fornecedor para customizar	☐	☐	☐	☐	☐
• Predisposição do fornecedor para compartilhar informação	☐	☐	☐	☐	☐
• Tempo de relacionamento com o fornecedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Tempo de relacionamento com o vendedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Estima pelo vendedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Similaridade com o vendedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Contato social e de negócios freqüentes com o vendedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Experiência do vendedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Poder do vendedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Confiança no fornecedor	☐	☐	☐	☐	☐
• Confiança no vendedor	☐	☐	☐	☐	☐

Como é exercido o poder no processo de compras? Explorar o lado do comprador e o do fornecedor. Identificar manifestações de poder tanto do lado do varejista quanto do lado do fabricante.

Em quais ocasiões prevalecem as trocas transacionais? E as trocas colaborativas?

Você escolhe seus fornecedores ou é escolhido por eles? Explorar!

APÊNDICE 2 - FORNECEDORES CITADOS DURANTE A PESQUISA DE CAMPO

SEGMENTO	CATEGORIA	MARCA LÍDER	FORNECEDOR
Higiene e beleza	Absorvente higiênico Aparelho de barbear Creme dental Creme p/ o corpo Desodorante spray Escova de dente Fralda descartável Lenço de papel Papel higiênico Sabonete Xampu	Sempre Livre Sensor Sorriso Nívea Axe Ora-B Pampers Softy's Personal Lux Seda	Johnson Gillette Colgate Palmolive Beiersdorf Unilever Gillette Procter & Gamble Melhoramentos Santher Unilever Unilever
Limpeza	Água sanitária Amaciante de roupa Limpador multi-uso Desinfetante Detergente líquido Esponja sintética Inseticida aerosol Lã de aço Sabão em pó Saponáceo	Q'Boa Confort Veja Pinho Sol Ypê Scotch Brite Raid Bom Bril Omo Radium	Anhembi Unilever Reckitt Benckiser Colgate Palmolive Química Amparo 3M Ceras Johnson Bombril Unilever Bombril
Mercearia doce	Achocolatado Açúcar Biscoito maisena Biscoito recheado Bolo Café em pó Chocolate tablete Creme de leite Iogurte normal Iogurte polpa Leite Leite em pó Leite condensado	Nescau União Marilan Trakinas Pullman Pilão Garoto Nestlé Nestlé Danone Parmalat Ninho Moça	Nestlé Nova América Marilan Kraft Foods Bimbo Sara Lee Garoto Nestlé Nestlé Danone Parmalat Nestlé Nestle
Mercearia salgada	Arroz Biscoito água e sal Extrato de tomate Farinha de trigo Hambúrguer congelado Lingüiça Maionese Margarina Óleo de soja Presunto Requeijão Salsicha Sopa	Tio João Fortaleza Elefante Dona Benta Perdigão Perdigão Hellmann's Doriana Soya Sadia Poços de Caldas Sadia Maggi	Josapar M. Dias Branco Unilever J. Macedo Perdigão Perdigão Unilever Unilever Bunge Sadia Danone Sadia Nestlé