

FATORES DIFICULTADORES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO RELACIONAMENTO ENTRE OS SUPERMERCADISTAS E SEUS FORNECEDORES

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores dificultadores na prática de gestão do relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul (SP). O suporte teórico para a realização desta pesquisa, baseia-se na gestão do relacionamento com fornecedores (*Supplier Relationship Management - SRM*), redes interorganizacionais e supermercados. Esta é uma pesquisa descritiva cujo método de estudo aplicado foi um *survey* com 30 estabelecimentos. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas. O *software Social Package for Social Sciences (Spss)* foi utilizado na tabulação dos dados quantitativos coletados na pesquisa de campo. Os resultados obtidos indicaram não haver a prática de gestão no relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores para o compartilhamento de informação, estoque, acondicionamento de produtos e até incentivo para parcerias para promoções e/ou divulgação de produtos. Sendo assim, os supermercadistas indicaram a falta de ações que poderiam fortalecer o relacionamento interorganizacional e apresentaram, como fatores dificultadores do relacionamento, os prazos para pagamentos das compras serem relativamente curtos, além de não haver nenhum acompanhamento posterior às vendas para estreitamento da relação para se obter benefícios estratégicos com as possíveis parcerias baseadas em ações para sobrevivência no mercado competitivo atual.

Palavras-chave: Gestão de relacionamentos com fornecedores; Redes interorganizacionais; Supermercados de pequeno porte.

HINDERING FACTORS IN THE PRACTICES OF RELATIONSHIP MANAGEMENT BETWEEN SUPERMARKET RETAILERS AND SUPPLIERS

ABSTRACT

This paper aims to identify hindering factors in the practice of relationship management between supermarket retailers and their suppliers in São Caetano do Sul (São Paulo/Brazil). The theoretical framework for this research focuses on the supplier relationship management (SRM), inter-organizational business networks and supermarkets. This is a descriptive research applied through a survey with 30 respondents. Data collection was performed using a structured questionnaire with closed questions. SPSS (Social Package for Social Sciences) was applied to tabulating the quantitative data collected. The results show that there is no management practices in the relationship between supermarkets retailers and their suppliers for information sharing, inventory, product packaging, and encouragement to partnerships with promotions and/or dissemination of products. Thus, the supermarkets managers indicated the lack of actions that could strengthen the relationship, thus, they presented limited factors to the relationship, as the deadlines for the payments that are relatively short. The results also pointed that there is no follow-up sales to develop the relationship to obtain strategic benefits with possible partnerships, especially with actions to survive in such a competitive market.

Keywords: Supplier relationship management. Inter-organizational business networks. Small supermarkets.

José Ribamar Tomaz da Silva Filho¹
Milton Carlos Farina²
Marcos Antonio Gaspar³
Hellen Claudia Donato⁴

¹ Mestre em administração pela universidade municipal de São Caetano do Sul - USCS. Brasil. E-mail: josetomazfilho@bol.com.br

² Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor do Mestrado e Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Brasil. E-mail: milton.farina@uscs.edu.br

³ Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Brasil. E-mail: marcos.antonio@uni9.prof.br

⁴ Doutoranda em Administração pela Universidade São Caetano do Sul - USCS. Brasil. E-mail: hellen.claudia@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O relacionamento entre as organizações baseado em práticas de gestão é um tema crescente e tem sido analisado em diferentes segmentos. Dentre eles, incluem-se os supermercadistas de pequeno porte que, devido à acirrada concorrência com as grandes organizações, vivenciam experiências desafiadoras para sobreviver no mercado.

As experiências vivenciadas por este segmento com os pequenos supermercadistas possibilitam a valorização dos relacionamentos internos e externos, pois com a coordenação das diversas atividades que ocorrem internamente nos estabelecimentos versus a atividade de se relacionar com os fornecedores para comprar algo, é percebido como uma base para ampliar a lucratividade do estabelecimento comercial (Vollmann e Cordon, 1997).

Gerir os relacionamentos que ocorrem de maneira organizada por um longo período é algo utilizado como uma política entre as empresas envolvidas e os consumidores, sobretudo com o compartilhamento de informações, que oferece numerosos benefícios para ambos, tais como minimizar custo e tempo para desenvolver produtos e/ou serviços e até disponibilidade para pronta entrega.

Tais fatos apresentam exigências estabelecidas pelo mercado para que as organizações refletissem sobre uma configuração de trabalho que atribui responsabilidades, tanto interna como externa, devido ao aumento no valor da manutenção do processo produtivo. Sendo assim, tornou-se mais benéfico partilhar responsabilidades com os colaboradores e fornecedores, ao contrário de assumi-las individualmente, pois essas ações resultam em maior lucratividade.

A gestão dos relacionamentos externos, em especial junto aos fornecedores, considerado por Gummesson (2010) como a forma clássica, apresentou-se como uma resposta à competitividade, fazendo com que houvesse o entendimento das relações mais amplas e estáveis como um instrumento que suscita a competência da negociação entre o cliente e o fabricante.

Essa gestão do relacionamento é conhecida como *Supplier Relationship Management (SRM)* e tratado do processo de contínua interação de uma organização com seus fornecedores (Lambert, 2008). O foco dessa relação diferenciada constitui uma estratégia de conquista e retenção dos clientes.

A estratégia é estabelecida e fundamentada na estabilidade, cooperação e colaboração nos relacionamentos da organização com os respectivos fornecedores. Tal situação pode ocorrer tanto com empresas de pequeno como também de grande porte, o que sugere seja analisado qual é a vantagem em alterar a maneira habitual de obter somente um

contato comercial com os fornecedores. A reflexão, nesse caso, é analisar o benefício de se conseguir um relacionamento mais intenso.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é identificar os fatores dificultadores na prática de gestão do relacionamento entre os supermercados de pequeno porte e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul/SP.

Foram pesquisados 30 pequenos mercados do município de São Caetano do Sul localizado na região do grande ABC. Para melhor entendimento sobre os resultados, dividiu-se esta pesquisa em cinco partes: a primeira, apresenta esta introdução; a segunda, exhibe o referencial teórico fundamentado no gerenciamento das relações entre os estabelecimentos comerciais e seus respectivos fornecedores e redes interorganizacionais e supermercados; a terceira, expõe a metodologia; a quarta, apresenta a análise dos resultados auferidos e a quinta e última, expõe as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

O gerenciamento das relações entre os estabelecimentos comerciais e seus respectivos fornecedores fundamenta-se na gestão da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)* que atua com a consolidação de processos para integrar parâmetros que tornam a gestão mais apropriada para uma rede, tais como custo, transporte, armazenagem e estoque, dentre outros.

Para Handfield e Nichols jr (2003), tais parâmetros apresentam-se na organização, nos fornecedores e também nos clientes. Com isso, a gestão apropriada de uma rede, consiste em otimizar a produção para proporcionar ao cliente maior assertividade na oferta e quantidade de um determinado produto (Ballou, 2001). Esse processo com 'comportamento cooperativo' para reduzir custo e maximizar de forma eficiente o processo logístico, proporciona eliminar a duplicidade e improdutividade nos trabalhos (Bowersox & Closs 2001; Bowersox, Closs & Cooper, 2007).

Neste sentido, é relevante explorar que o escopo de uma cadeia de suprimentos (SCM) envolve a produção do início ao fim e a relação que ocorre desde o começo até o final da cadeia produtiva, tanto com o fornecedor como também com os clientes. Um importante processo do SCM é fundamentado no gerenciamento do relacionamento com os fornecedores para obter flexibilidade para melhor atendimento, no prazo previsto, da demanda apresentada no mercado (Maranhão, 2006).

Na visão de Christopher (2007), a gestão de uma cadeia de suprimentos trata de vincular e coordenar os processos que ocorrem nos

relacionamentos com fornecedor, empresa, cliente. Tais processos estão relacionados com a troca de informação, serviço e/ou produto entre os envolvidos na própria cadeia (Christopher, 2007; Vivaldine & Pires, 2010), o que propicia benefícios, visto que a interação mais próxima entre a empresa e o fornecedor oferece vantagem e integração que focam instituir diferentes formas de gerir em busca de compartilhar conhecimentos de dados sobre as demandas, prioridade dos consumidores, redução de preço nos serviços e/ou produtos oferecidos.

Van de Ven (1976) afirma que o SCM se fundamenta em compartilhar informações, integração e parcerias. Gunasekaran, Patel & Tirtiroglu (2003) exploram que gerenciar com eficiência o contato existente entre os estabelecimentos e os fornecedores é uma consolidação de técnicas de relacionamento aplicada para aprimorar a performance da cadeia de suprimentos.

Gunasekaran et al. (2003) afirmam que administrar a relação existente com os fornecedores é uma estratégia baseada em princípios de compra, constituição de longas parcerias, tecnologia da informação, simplificação nos procedimentos internos, entre outras atividades que buscam obter melhores resultados para as empresas.

Este fato descreve, que em busca de satisfação dos clientes, o mercado apresenta-se com situações dinâmicas que são motivados por complexos fatores, tais como o meio ambiente, político e social, a qualidade dos produtos e/ou serviços, a logística na entrega de algo, além dos custos (Leenders & Fearon, 1997).

Tais fatores foram relevantes para modificar a relação entre os fornecedores e seus clientes, ou seja, as organizações, de maneira que o processo de comprar e fornecer algo, torna-se um diferencial estratégico para as empresas, no que se refere a satisfação no atendimento do cliente final (Leenders & Fearon, 1997). Esse diferencial estratégico sugere uma adequação necessária para as organizações sobreviverem no mercado em que estiverem inseridas, visto que a concorrência se apresenta mais acirrada (Hoffmann et al, 2002).

A adequação proposta por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2002) enfatiza que atuar em rede é uma referência para superar a competitividade, porém está sujeita a condição de influência que o mercado exerce sobre os estabelecimentos, que podem responder imediatamente e/ou demorar um determinado período para se adaptar ao novo cenário proposto pelo mercado.

Essa influência constante do ambiente que as empresas estão sujeitas proporciona a necessidade de aprofundar questões culturais, econômicas e sociais dos estudos organizacionais. Uma alternativa para a adaptação dos estabelecimentos ao ambiente

em que estão inseridos ocorre pelos relacionamentos interorganizacionais que se desenvolvem dentre diferentes situações apresentadas pelo mercado (Oliver, 1990; Rech & Maçada, 2010).

Essa alternativa apresenta um contexto onde se explora os relacionamentos interorganizacionais, tais como entre a empresa e o fornecedor, a ampliação das relações que normalmente ocorrem de modo operacional para uma relação que acontece de maneira estratégica, possibilitando integrar as atividades na cadeia, com foco na cooperação, colaboração e compartilhamento de interesses (Morgan, 1996).

Assim, devido as constantes modificações que acontecem no mercado, as empresas procuram desenvolver os relacionamentos interorganizacionais em busca de alcançar estratégias eficientes para sobrevivência em um mercado com acirrada competição (Oliver, 1990, Hoffman et al. 2000, Rech & Maçada, 2010).

Neste sentido, a relação interorganizacional sugere a adequação e o desenvolvimento interno e/ou externo da estrutura das organizações pela sinergia entre os envolvidos, fortalecendo as oportunidades para sobreviver em um mercado competitivo por meio da aplicação da estratégia do estreitamento do relacionamento entre os varejistas e seus fornecedores (Amato, 1990, Nadvi, 1999, Cândido, 2001; Hoffmann et al, 2002).

2.2 Redes Interorganizacionais

Para abordar as redes interorganizacionais, se faz necessário, explanar sobre o tema redes, que se trata de uma interligação de nós (Fombrum, 1997, Castells, 1999). O termo 'redes' além de abrangente aplica-se em diferentes campos do conhecimento, assim como os estudos das Ciências Sociais, que exploram os "nós" como organizações e/ou indivíduos que, indireta ou diretamente, estão conectados entre si (Marcon & Moinet, 2000).

O termo redes é abordado também como as relações em meio às organizações, que buscam ferramentas para se desenvolver tanto dentro como fora do espaço em que estão inseridos. Isso ocorre como uma maneira utilizada para resistir um mercado que apresenta constantes incertezas (Balestrin & Vargas, 2003).

Essa luta pela sobrevivência provoca a ação conjunta das empresas, apresentando-se também como redes interorganizacionais reconhecidas por diferentes termos, tais como aliança, parceria, redes estratégicas, relação interorganizacional, acordo de colaboração e cooperação, entre outras nomenclaturas, que, de forma genérica, são consideradas como rede (Rech, 2006, Fish e Sydow, 2007).

Há redes que são exploradas com aspectos interempresariais, onde existem as relações

horizontais, sendo aquelas que não estabelecem hierarquia, ou seja, onde há um responsável pela liderança frente aos subordinados. Por outro lado, existem também as redes que são reconhecidas como a cadeia de suprimentos, que são formadas por relações verticais, com hierarquia. Neste tipo de rede, os estudos são focados nas empresas de grande porte (Harland, Lamming, Zheng, & Johnsen, 2001).

Face ao exposto, surge a oportunidade de estudar o fenômeno das redes interorganizacionais nos pequenos estabelecimentos, pois a atuação de maneira isolada não permite que essas empresas de pequeno porte conquistem vantagens junto aos fornecedores, já que seu volume de compra individualmente é considerado baixo (Cândido, 2000, Andriighi, Hoffmann & Andrade, 2011, Dias, 2015).

Esse cenário apresenta uma desvantagem com relação ao poder de negociação que gera a oportunidade para a economia de escopo com as redes interorganizacionais (Cândido, 2000; Andriighi et al., 2011; Dias, 2015), onde cada integrante responsabiliza-se e assume o risco da complementariedade junto às suas congêneres (Dias, 2015), conforme proposto no objeto de estudo desta pesquisa com o setor de supermercadista de pequeno porte.

Para tanto, é relevante apresentar que esse setor é classificado pelo tamanho, formato e pelas características mercadológicas, sendo no Brasil durante a década de 1990, destacado como estabelecimento denominado supermercados convencionais e/ou hipermercados. Essa característica se transformou com a tendência de ambientes mais compactos, com menor quantidade de caixas, mínima sofisticação, porém com incremento de novos produtos como padaria, açougue, laticínios e até hortifrúteis (Superhiper, 2004, Abras, 2012).

Essa transformação colocou o varejista brasileiro do segmento alimentício com alta participação nas vendas dos produtos/bens de consumo diário, motivo este que caracterizou este setor como varejo generalista, que é “[...]um estabelecimento com uma diversificação de produtos que atende o cliente final com departamentalização e um sistema de autosserviço” (Silveira & Lepsch, 1997, pp. 5).

Os pequenos estabelecimentos participam e contribuem para incrementar o montante de vendas dos varejistas supermercadistas que são classificados pela pesquisa de marketing da empresa ACNielsen (2004), pelo número de *check-outs*, sendo: de 01 a 04 *check-outs* supermercados de pequeno porte; de 05 a 09 *check-outs* são os de portes médios; de 10 a 19 *check-outs* os grandes supermercados e maior que 20 *check-outs* os hipermercados. Os estabelecimentos com cinco ou mais empresas são classificados como redes.

Na visão do Sebrae (2010), estes estabelecimentos caracterizados como de pequeno porte também enfrentam dificuldades com o elevado custo de produção, pois possuem baixo poder de negociação junto aos fornecedores. Entretanto, os supermercadistas de pequeno porte ganham espaço no mercado devido à sua inserção em redes interorganizacionais (Superhiper, 2012).

Este fato ocorre com a estratégia do bom relacionamento com os fornecedores, que permite que exista agilidade na reposição e entrega dos produtos, além de uma gestão eficiente no controle dos estoques e, principalmente, a melhoria nos prazos para pagamentos que proporciona melhores resultados para a sobrevivência dos pequenos supermercadistas no mercado competitivo (Superhiper, 2012).

Algumas preocupações voltadas às práticas de relacionamento desenvolvidas pelos pequenos supermercadistas junto aos fornecedores são: observância da data de entrega indicada, ausência de erros nas entregas, entregas feitas de forma completa, tempo das entregas, falta de produtos na loja em razão de problemas na entrega, nível de comprometimento do fornecedor nas entregas, confiança no fornecedor, flexibilidade na negociação com o fornecedor, canal de comunicação com o fornecedor, compartilhamento de informações de estoque com o fornecedor, compartilhamento de previsão de vendas, compartilhamento de eventos e promoções, compartilhamento de informações de acondicionamento e estocagem de produtos, atendimento de pedidos urgentes, atendimento de pedido em período de demanda alta, disponibilidade de produtos, frequência de pedidos devolvidos e, por fim, política de trocas de produtos (Superhiper, 2012).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada junto aos pequenos supermercadistas do município de São Caetano do Sul, denominados como mercados de bairro. Neste contexto, é proeminente identificar como ocorrem as relações dos supermercadistas de pequeno porte e seus respectivos fornecedores, o que proporciona um fenômeno relevante para análise, obtendo a premissa de contribuir para com as organizações e o meio acadêmico, sobre ampliar e coordenar a integração das empresas na cadeia de fornecimento, que procuram, por meio do estreito relacionamento com seus fornecedores, melhoria nas condições para reduzir os custos e os prazos de entrega.

3.1 Método de Pesquisa

O método da pesquisa é descritivo e busca mostrar situações de mercado por meio na análise dos dados primários, obtidos com questionários, observações, entrevistas ou discussões em grupos (Gil, 2002). Para Haddad (2004), a pesquisa descritiva descreve circunstâncias e acontecimentos e descreve como se mostra determinado fenômeno.

Neste sentido, este estudo busca obter dados e/ou informações em relação aos atributos, atos e apreciações de um específico conjunto de indivíduos, tornando-se uma pesquisa denominada *survey* (Malhotra, 2001), que, nesta pesquisa, realizou-se com os pequenos supermercadistas no município de São Caetano do Sul.

As unidades de análise consistem nos estabelecimentos supermercadistas e os respondentes tratam-se dos seus respectivos gestores/proprietário, visto que o canal de comunicação/contato ocorre, em sua maioria, diretamente com eles, uma vez que as empresas são de pequeno porte e não possuem uma grande estrutura organizacional.

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa divide-se em duas fases, sendo a primeira pelo levantamento dos dados secundários com foco em obter informações pertinentes ao quantitativo supermercadista no município de São Caetano do Sul. Este levantamento iniciou-se pela consulta no site do Ibge, além dos contatos telefônicos. Na sequência, utilizou-se a lista das páginas amarelas para averiguar e confrontar a veracidade dos dados e informações.

Complementou-se o levantamento com a validação da existência dos estabelecimentos que foram identificados, fato este que ocorreu com a confirmação dos supermercados, seus supermercadistas e os respectivos endereços. Este trabalho foi realizado por uma pesquisadora profissional, com objetivo de obter um canal para futuros contatos.

Na segunda fase, por meio da aplicação de questionário aos gestores dos estabelecimentos, o levantamento focou na caracterização do perfil dos gestores supermercadistas, além de buscar identificar os fatores dificultadores no desenvolvimento das práticas de gestão em relação ao relacionamento com os fornecedores.

Deste universo de estabelecimentos pesquisados, foram excluídos, fundamentado nos padrões ACNilsen (2004), os supermercados de grande porte (contém 10 a 19 *check-outs*), os hipermercados (acima de 20 *check-outs*) e supermercadistas que se caracterizam como redes (acima de cinco ou mais estabelecimentos). Além destes estabelecimentos, foram eliminados bares,

quitandas e padarias. Pois, segundo Malhotra (2001, pp. 179), nos “[...]métodos de levantamento ou *survey* geralmente, o objetivo de reunir o máximo de informações acerca de um tema, abarcar toda a riqueza de detalhes do fenômeno proposto e auferir probabilidades assertivas”.

3.3 Instrumento de Pesquisa e Coleta dos Dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas realizadas junto aos gestores supermercadistas do município de São Caetano do Sul (SP). O instrumento de pesquisa (Apêndice I) buscou a caracterização do perfil dos supermercados (parte I) e do perfil dos gestores entrevistados (parte II). Na caracterização dos estabelecimentos pesquisados (parte I), buscou-se identificar, o tempo de funcionamento, se possui outras lojas, quantidade de caixas registradoras (*check-outs*), número de funcionários e tipos de produtos (seções supermercadistas) mais comercializados. Já quanto à caracterização do perfil dos respondentes (parte II), identificou-se o cargo que ocupa na empresa, idade, gênero e grau de escolaridade.

Em complemento, a parte III do instrumento de pesquisa buscou compreender as características do relacionamento entre os supermercadistas de pequeno porte e seus fornecedores. Para tanto, as questões P1 a P15 exploraram as práticas de relacionamento existentes em redes interorganizacionais, segundo indicação feita pela Superhiper (2012) da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), além dos critérios expostos por Gunasekaran et al. (2003), Maranhão (2006), Christopher (2007), Vivaldine & Pires (2010) e Dias (2015). Dessa forma, as questões da parte III do instrumento de pesquisa buscavam identificar os fatores dificultadores vislumbrados pelos gestores supermercadistas respondentes. Para tanto, tais questões apresentavam aos respondentes perguntas fechadas, dicotomizadas ou com aplicação de escala do tipo *Likert* de cinco pontos.

O instrumento de pesquisa foi submetido ao pré-teste com dois pequenos supermercadistas, um atuante no município de Santo André (SP) e outro atuante no município de São Paulo (SP). Tal expediente visou analisar as adequações necessárias para responder ao objetivo proposto neste estudo, quando da aplicação da pesquisa em pequenos supermercados do município de São Caetano do Sul (SP).

Sendo assim, os dados foram coletados por meio do questionário pré-textado e seus dados foram submetidos ao *software Social Package for Social Sciences (Spss)*, no qual foram apresentadas as frequências das variáveis analisadas no estudo. Dessa forma, foi possível pelo aplicativo proceder a tabulação dos dados coletados por meio de planilhas que evidenciaram os principais fatores dificultadores

no relacionamento entre os pequenos supermercados e os fornecedores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi dividida em duas partes, sendo a primeira a identificação da parte quantitativa referente aos supermercados existentes no município de São Caetano do Sul (SP). Na segunda parte, aplicou-se um *survey* com objetivo de caracterizar o perfil dos estabelecimentos e também dos supermercadistas, além de identificar quais são os fatores dificultadores das práticas de relacionamentos entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores. Essa análise fundamentou-se na revisão da literatura apresentada no referencial teórico.

4.1 Caracterização e Levantamento dos Supermercados

A caracterização dos estabelecimentos de pequeno porte (supermercados) ocorreu na primeira fase deste estudo a partir dos dados secundários que foram obtidos por um banco de dados do Ibge do ano de 2012. Obteve-se um total de 61 mil endereços e estabelecimentos comerciais. Após a triagem e filtro das informações, restaram 92 empresas denominadas supermercados, dado este que foi validado com as informações contidas nas páginas amarelas.

Para refinar as informações, uma pesquisadora profissional esteve presente nos estabelecimentos e validou a existência de 35 lojas, sendo cinco classificadas como grandes e hipermercados e 30 de pequeno porte. Estes resultados são favoráveis tanto para as associações analisarem os aspectos relacionais pelas constatações identificadas e observadas na pesquisa, como também para os supermercadistas e fornecedores reavaliarem as estratégias de relacionamento e vendas.

Identificou-se o tempo médio que o estabelecimento está em atividade, ou seja, em funcionamento, o que resultou que, para os pequenos supermercadistas, a permanência no mercado é de 16 anos, média de dois funcionários com duas caixas registradoras. Outra constatação relevante é que dos 30 supermercadistas (gestores) entrevistados, 93,3% (28 gestores/proprietários) destacaram sua atuação direta no negócio, sendo que apenas 6,7% (2) estabelecimentos contam com funcionários na gestão do negócio.

Constatou-se que a idade média dos entrevistados é 51 anos, onde o mais novo tem 23 anos e o mais velho 70 anos. Ao analisar o gênero, 73,3% (22) respondentes são do sexo masculino e 26,7%; (8) respondentes, do sexo feminino.

Em relação ao grau de instrução, a pesquisa apresentou cinco (16,7%) respondentes que estudaram até o ensino fundamental incompleto e nove (30,0%) que concluíram o ensino fundamental. Apenas um respondente (3,3%) não concluiu o ensino médio e cinco (16,7%) têm ensino médio completo. Ao abordar sobre o nível superior, três respondentes (10,0%) apresentam-se com o superior incompleto e seis (20,0%) respondentes concluíram o ensino superior. Por fim, apenas um (3,3%) respondente apresentou a pós-graduação completa.

Ao analisar as práticas referentes aos relacionamentos dos supermercadistas e seus fornecedores, identificou-se quais fatores dificultadores existiam entre eles com relação ao compartilhamento de informação de estoque, as previsões de vendas, os eventos promocionais e as informações de acondicionamento de produtos. Estes fatores foram analisados com base em uma escala *Likert* de cinco pontos, apresentando os seguintes resultados:

O compartilhamento de informações de estoque obteve um resultado baixo, pois 63,4% dos respondentes informaram que esta ação não acontece entre eles e seus fornecedores. Outros 20% dos respondentes optaram em permanecer neutros, ou seja, não concordam, porém não discordam. Apenas 16,6% concordam parcialmente e totalmente. Em decorrência dessa apuração, nota-se que existem dificuldades na adoção de práticas de gestão no contato comercial e no relacionamento que acontece com os supermercadistas em relação aos seus fornecedores.

No compartilhamento da previsão de venda, os respondentes discordam totalmente e parcialmente 73,4%. Os outros 16,6% preferiram não concordar e também não discordar. Já os últimos 10% concordam parcialmente e totalmente. Este resultado intensifica a observação de que existem dificuldades na adoção de práticas de gestão, pois os respondentes afirmam que não há compartilhamento por parte dos fornecedores para com os pequenos supermercadistas a respeito da previsão de vendas. O compartilhamento de eventos promocionais obteve 80% de respondentes que afirmaram que discordam totalmente e parcialmente. Já os que nem discordam e nem concordam foi 16,7%. Com isso, somente 3,3% concordam parcialmente. Esse resultado também corrobora que existem dificuldades para se desenvolver e adotar práticas de relacionamentos com os fornecedores.

O compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos não é identificado com relação às práticas de gestão, pois 73,3% discordam totalmente e parcialmente. Outros 16,7% nem discordam e nem concordam com tal afirmação. E por fim, 10% concordam parcialmente. Este fator também não ocorre entre pequenos supermercadistas e seus fornecedores, tornando-se mais um item que

identifica que há dificuldades nas práticas de relacionamentos.

Dentre os itens analisados sobre o compartilhamento de informação de estoque, previsões de vendas, eventos promocionais e informações de acondicionamento de produtos, constatou-se que os resultados obtidos indicaram que, para a maioria dos respondentes, esses itens não ocorrem, o que identifica que há dificultadores nas práticas de gestão entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores.

Além do compartilhamento, buscou-se identificar, com base nas constatações de Morgan (1996), se nesta pesquisa existiu a identificação de alguma parceria que os fornecedores proporcionam aos pequenos supermercadistas que corroborem com

o fato de ampliar as relações do plano operacional para o estratégico, de maneira que seja possível uma maior integração das atividades de uma cadeia com foco em colaboração, cooperação e compartilhamento de interesses.

Para tanto, obteve-se como resultado que não são propostas pelos fornecedores parcerias junto aos pequenos supermercadistas sobre incentivos, tais como brindes, encartes, patrocínio, contrato de fidelidade, entre outros, para maximizar o volume de compra e/ou explorar mais a exposição dos produtos nos estabelecimentos, fazendo com que fosse promovida um estreitamento na relação. Exceto, uma alternativa sobre bonificação que apresentou a concordância de 45,1% dos respondentes no segmento de alimentos (Tabela 1).

Tabela 1 - Parceria com fornecedores quanto aos incentivos

SEÇÃO SUPERMERCADISTA	ALIMENTOS, BEBIDAS E SUCOS.		PRODUTOS DE LIMPEZA E HIGIENE	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Bonificação - forma de dar descontos nas compras por meio do fornecimento gratuito de produtos.	45,1%	54,9%	26,7%	73,3%
Enxoval - o fornecedor faz uma doação de determinada quantidade de produto para poder começar a fornecer para o supermercado.	23,3%	76,7%	20,0%	80,0%
Brindes - são objetos que o fornecedor doa ao supermercado para que este repasse aos clientes em eventos promocionais.	30,0%	70,0%	23,3%	76,7%
Encarte - o fornecedor paga um determinado valor ao varejista para que seu produto apareça no encarte promocional da loja.	20,0%	80,0%	20,0%	80,0%
Aluguel de gôndola - o fornecedor paga para preencher uma determinada área das gôndolas com seus produtos.	16,7%	83,3%	16,7%	83,3%
Aniversário - o fornecedor faz bonificações de seus produtos ao supermercado em ocasião da data comemorativa do aniversário do varejo.	23,3%	76,7%	25,1%	74,9%
Patrocínio dos fornecedores - são eventos (culturais e sociais) realizados pelo supermercado e apoiados por fornecedores, por meio da doação de produtos.	20,0%	80,0%	20,0%	80,0%
Contrato de fidelidade - o supermercado compra determinada linha de produtos apenas de um fornecedor e, em contrapartida, este lhe oferece cotas de bonificação.	20,0%	80,0%	16,7%	83,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados expostos, foi identificado que não existe interesse por parte dos fornecedores para incentivar os pequenos supermercadistas com parcerias e/ou isoladas ações comerciais que possam aproximá-los, de modo que se apresentem diferentes maneiras de se relacionarem com foco no benefício mútuo. Este cenário contribui para que ao invés de parcerias, existem dificuldades dos gestores para adotar práticas de relacionamento.

Deste modo, verifica-se que os conceitos abordados por Christopher (2007) de que a atuação conjunta, com relacionamentos mais próximos com os fornecedores proporcionam benefícios é observada nas respostas dos supermercadistas como fatores dificultadores na relação, pois tais incentivos, não são propostos pelos fornecedores para os pequenos supermercadistas do Município de São Caetano do Sul-SP.

Outro fator dificultador apontado por 76,7% dos respondentes é a afirmação que tanto para o segmento de alimentos como para o de higiene, o prazo de pagamento que os fornecedores negociam com os pequenos supermercadistas é muito curto, sendo à vista ou a prazo para 7 ou 15 dias.

Esse resultado corrobora com a afirmação de Superhiper (2012) sobre a procura dos supermercados junto aos fornecedores, ou seja, por meio do relacionamento, para obter melhores prazos de pagamento. Para o Sebrae (2010), este é um dos principais fatores que dificultam as pequenas e médias empresas à competitividade, pois contempla não se obter o mínimo poder de negociação junto aos fornecedores, além dos custos de produção.

A pesquisa é finalizada com a classificação dos supermercadistas em relação ao seu principal fornecedor sobre uma compra já realizada, ou seja, foi avaliado o contexto de pós-compra. A escolha dos respondentes fundamentou-se nas opções apresentadas no questionário.

Obeve-se como resultado que 93,3% dos respondentes, que equivalem a 28 pequenos supermercadistas dos segmentos de alimentos e também de higiene, optaram pela alternativa de que o fornecedor vende o produto, porém não existe acompanhamento pós-venda. Já os outros 6,7% (dois pequenos supermercadistas) responderam que o fornecedor vende o produto e estimula a ligação em caso de dúvida e/ou reclamação.

Observou-se nos dados obtidos que existem dificuldades para que seja adotada as práticas de gestão no relacionamento entre os principais elos da cadeia que são os pequenos supermercadistas que neste caso, são os clientes, e os seus fornecedores, ou seja, aqueles que necessitam vender os produtos. Esse fato é relevante e identificado por meio do tratamento mínimo que os fornecedores oferecem aos pequenos varejistas do Município de São Caetano do Sul.

Constata-se que há relações entre os pequenos supermercadistas e diferentes fornecedores, o que caracteriza os relacionamentos em redes interorganizacionais, porém como as compras dos supermercadistas são realizadas de maneira isolada e o volume é baixo, resulta na existência do poder de negociação na compra, o que não corrobora as afirmações dos autores Cândido (2000), Andriighi et al. (2011) e Dias (2015) em relação à oportunidade para a economia de escopo com as redes interorganizacionais.

Neste sentido, conclui-se que os supermercadistas do Município de São Caetano do Sul carecem de práticas de gestão como a aplicação de estratégias pertinentes às redes interorganizacionais (Cândido, 2000, Andriighi et al., 2011; Dias, 2015) para que consigam sobreviver no mercado, com o desenvolvimento das empresas em busca de competitividade local e desenvolvimento regional (Cândido, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de supermercados e seus grandes grupos estão inseridos em um mercado competitivo juntamente com os pequenos varejistas. Este fato faz com que os pequenos supermercadistas procurem soluções estratégicas para sobreviver no mercado. Dentre estas soluções, apresentam-se os relacionamentos interorganizacionais que podem ser desenvolvidos entre os estabelecimentos/ empresas juntamente com os seus fornecedores.

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores dificultadores na prática de gestão do relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul/SP. Como resultado foi identificado que o período médio de funcionamento dos 30 estabelecimentos analisados é de 16 anos, composto por dois funcionários e com duas caixas registradoras (*check-outs*) por loja.

Verificou-se que não existe o compartilhamento de informação de estoque, previsões de vendas, eventos promocionais e informações de acondicionamento de produtos. Além de constatar tais resultados como dificultadores, identificou-se que há dificultadores nas práticas de gestão entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores, o que impede o estreitamento das relações.

Outro fato identificado foi a ausência de incentivos por parte dos fornecedores para estreitar a relação junto aos pequenos supermercadistas, fato este que poderia ocorrer com o desenvolvimento de parcerias com ações comerciais para brindes, encartes, patrocínio, contrato de fidelidade, entre outros benefícios que proporcionam aumentar o volume de compra e até explorar mais a exposição

dos produtos nos estabelecimentos. A única alternativa de incentivo foi a bonificação, que foi destacada somente no segmento de alimentos.

Dentre os aspectos dificultadores, destacaram-se também os prazos curtos de pagamento que foram identificados como à vista ou a prazo para 7 e/ou 15 dias. Os pequenos supermercadistas, na sua maioria, indicaram que não existe o acompanhamento pós-compra, junto ao supermercadista.

Mediante ao exposto, em resposta ao objetivo proposto, foram identificados os fatores dificultadores para adoção de práticas de gestão de relacionamentos entre empresas de pequeno porte e seus fornecedores. Destacou-se ainda que, na opinião dos pequenos supermercadistas, que o tratamento proporcionado pelos fornecedores é mínimo, para estreitar a relação com possibilidades de obtenção de benefícios estratégicos com as possíveis parcerias com ações para sobrevivência no mercado competitivo, conforme proposto na teoria das redes interorganizacionais.

Sugere-se como pesquisa futura, a aplicação deste instrumento em outras regiões de modo que as questões sejam exploradas e aprofundadas para proporcionar a pesquisa de novos temas, de acordo com a peculiaridade de cada fenômeno estudado. Como alternativa, pode-se comparar as práticas de relacionamento com fornecedores entre os setores varejistas, considerando a aplicação de estratégia pertinente às redes interorganizacionais em busca de competitividade local e desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

- Abras Superhiper (2012) *Supermercados, quais são suas intenções?* Recuperado em 12 agosto 2012, de http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp.
- Acnielsen (2004) *Quinto estatuto anual de marcas próprias*. São Paulo: Nielsen.
- Amato, J. (1990). O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial: a experiência internacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 20(4), 802-804.
- Andrighi, F. F., Hoffmann, V. E., & Andrade, M. A. R. (2011) Análise da produção científica no campo de estudos das redes em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 25-53.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2003) Redes horizontais de cooperação como estruturafavorável ao desenvolvimento das PMEs. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - EnAnpad*, Atibaia, SP, Brasil, 26.
- Ballou, R. H. (2001) *Business logistics management, planning, organizing and controlling the supply chain management* (4a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. (2001) *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas.
- Bowersox, D. J., Closs, D., & Cooper, M. (2007) *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cândido, G. A. (2000) Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - EnAnpad*, Florianópolis, SC, Brasil, 14.
- Cândido, G. A. (2001) *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre PMEs: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Castells, M. (1999) *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Christopher, M. (2007) *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Dias, C. N. (2015) *A influência das redes interorganizacionais e da complementariedade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fish, A., & Sydow, J. (2007) Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Fombrum, C. J. (1997) Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projeto de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

- Gummesson, E. (2010) *Marketing de relacionamento total* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2003) Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operation & Production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Haddad, N. (2004) *Metodologia de estudos em ciências da saúde. Como planejar, analisar e apresentar um trabalho científico*. São Paulo: Roca.
- Handfield, R. B., & Nichols Jr., E. L. (2003) Key issues in global supply base management. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 29-35.
- Harland, C. M., Lamming, R. C., Zheng, J., & Johnsen, T. E. (2001) A taxonomy of supply networks. *The Journal of Supply Chain Management*, 26(1), 21- 27.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernandez, M. T. (2002) Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - EnAnpad*, Curitiba, SC, Brasil, 27.
- Ibge – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012) *Pesquisa atividades comerciais 2010*. Brasília: Ibge.
- Lambert, D. M. (2008) *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. Sarasota: Supply Chain Management Institute.
- Leenders, M. R., & Fearon, H. A. Y. (1997) *Purchasing and supply management*. (11a ed.). Chicago: McGraw-Hill/Irwin.
- Malhotra, N. K. (2001) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Maranhão, S. R. (2006) Relacionamento com fornecedores através de contratos. *Revista P&D Engenharia de Produção*, 7(1), 1-19.
- Marcon, M., & Moinet, N. (2000) *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure.
- Morgan, R. M. (1996) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nadvi, K. (1999) *The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan*. Brighton: University of Sussex (discussion paper, v. 360).
- Oliver, C. (1990) Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(12), 241-265.
- Rech, I. (2006) Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Anpad*, Gramado, RS, Brasil, 24.
- Rech, I., & Maçada, A. C. G. (2010) Em busca de uma classificação que relacione a co-criação de valor baseada na tecnologia da informação nos relacionamentos interorganizacionais. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad - Eneo*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2010) *Notícias n-Sebrae*. Recuperado em 06 junho 2012, de <http://www.sebrae.com.br/fichatécnica/Supermercado/Sebrae>.
- Silveira, J. A., & Lepsch, S. L. (1997) Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração*, 32(2), 5-13.
- Superhiper. (2004) *Revista da Associação Brasileira de Supermercados - Superhiper meu fornecedor*. São Paulo: Superhiper, 27 (309).
- Superhiper. (2012) *Revista da Associação Brasileira de Supermercados - Superhiper meu fornecedor*. São Paulo: Superhiper, 30 (309).
- Van de Ven, A. H. (1976) On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1, 24-36.
- Vivaldine, M., & Pires, S. R. I. (2010) *Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento*. São Paulo: Atlas.
- Vollmann, T., Cordon, C. (1997) Building successful customer-supplier alliances. *Long Range Planning*. 31(5), 85-101.

APÊNDICE I

Questionário de Pesquisa

Apresentação: Bom dia/ boa tarde/ boa noite. Meu nome é _____. Sou entrevistadora de uma pesquisa realizada pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - Uscs. Neste momento, estamos fazendo uma avaliação do relacionamento entre o supermercado e os fornecedores da cidade de São Caetano do Sul. Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas, somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente e de forma agregada, sem a identificação dos supermercados, nem dos respondentes. A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização. Desde já agradecemos a sua ajuda.

Data da entrevista: / / Hora: Início: _____ Fim: _____ Duração: _____ min

Questionário nº: _____

Parte – I – Caracterização do Supermercado

Razão Social		2
Nome Fantasia		3
Telefone		4
Endereço		5
Tempo de funcionamento do supermercado em anos		6
Possui outras lojas?	<input type="checkbox"/> 1 Não <input type="checkbox"/> 2 Sim	7
	Se Sim, quantas:	8
Número de caixas registradoras desta loja		9
Número de caixas registradoras das outras lojas	Loja 2	10
	Loja 3	11
	Loja 4	12
Número de funcionários desta loja		13
Número total de funcionários de todas as lojas		14

Tipos de produtos comercializados	1 <input type="checkbox"/> Alimentos	15	4 <input type="checkbox"/> Produtos de Bazar e Papelaria	18
	2 <input type="checkbox"/> Bebidas e Sucos	16	5 <input type="checkbox"/> Produtos de Higiene	19
	3 <input type="checkbox"/> Produtos de Limpeza	17	6 <input type="checkbox"/> Utilidades Domésticas Diversas	20
			7 <input type="checkbox"/> Outros	21

Parte II – Caracterização do perfil do gestor

Nome completo		22
Função/cargo	<input type="checkbox"/> 1 – Gerente 2 – Proprietário 3 - _____	23
Idade em anos completos	_____	24
Sexo	<input type="checkbox"/> • 1 - Masculino 2 – Feminino	25
Grau de Escolaridade (Nível)	<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto (encerre a entrevista) • Sabe ler e escrever (encerre a entrevista) • Possui Ensino Fundamental incompleto ou cursando até o 4º. Ano (antigo Primário) • Possui Ensino Fundamental completo (antigo Ginásio) • Possui Ensino Médio incompleto ou cursando (antigo Ginásio) • Ensino Médio Completo • Possui Superior incompleto • Possui Superior completo • Possui Pós-graduação incompleta, em curso. • Possui Pós-Graduação completo 	26

Parte III – Relacionamento entre os supermercados de pequeno porte e os fornecedores

Com relação às afirmações a seguir, você pode dar um valor de 1 até 5, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 5 se você concorda totalmente com cada afirmação exposta:

- 1- Discorda totalmente
- 2- Discorda parcialmente
- 3- Nem discorda e nem concorda
- 4 - Concorda parcialmente
- 5 - Concorda totalmente.

P1. Afirmações

	Valor
Relacionamentos mais próximos com meus fornecedores proporcionam vantagens para o supermercado.	
A parceria estabelecida com os fornecedores proporciona melhor giro do estoque	
Pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado	
Uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa	
O compartilhamento de informações com os fornecedores melhora a gestão do estoque.	
Trabalhar junto com os fornecedores diminui os riscos de sobrevivência dos supermercados.	

P2. Para cada uma das seções do seu supermercado indicadas abaixo, a compra é principalmente realizada junto ao:

- 1- Fornecedor (indústria) 2- Distribuidor 3- Atacadista

Alimentos	
Bebidas e Sucos	
Produtos de limpeza	
Produtos de Higiene	

P3. Para cada uma das seções da sua loja, indicada abaixo, você faz cotação de compra ou compra diretamente do vendedor?

- 1- Faz cotação de compra 2- Direto com o vendedor 3- Outra forma

Alimentos	
Bebidas e Sucos	
Produtos de limpeza	
Produtos de Higiene	

P4. Este supermercado faz compra conjunta com outros supermercados não próprios?

1. Sim 2. Não

P5. Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 5, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 5 se você concorda totalmente com cada afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

- 1- Discorda totalmente
 2- Discorda parcialmente
 3- Nem discorda e nem concorda
 4 - Concorda parcialmente
 5 - Concorda totalmente.

	Alimentos, bebidas e sucos.	Produtos de limpeza e higiene
Entregas na data prometida		
Entregas sem erro		
Entregas completas		
Tempo de entrega		
Falta de produtos nas gôndolas devido a problemas na entrega		
Comprometimento nas entregas		
Confiança nos fornecedores		
Flexibilidade na negociação com fornecedores		
Canal de comunicação utilizado		
Compartilhamento de informações de estoque		
Compartilhamento de previsão de vendas		
Compartilhamento de eventos promocionais		
Compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos		
Atendimento de pedidos urgentes		
Atendimento de pedido em período de demanda alta		
Disponibilidade de produtos		
Frequência de pedidos devolvidos		
Política de trocas		

P.6 Parcerias com os fornecedores quanto aos incentivos de um maior volume de compra ou exposição dos produtos. O seu fornecedor principal das seções indicadas abaixo oferece:

- 1- Sim 2 – Não

Seções	Alimentos, bebidas e sucos	Produtos de limpeza e higiene
Bonificação - forma de dar descontos nas compras por meio do fornecimento gratuito de produtos		
Enxoval - o fornecedor faz uma doação de determinada quantidade de produto para poder começar a fornecer para o supermercado		
Brindes - são objetos que o fornecedor doa ao supermercado para que este repasse aos clientes em eventos promocionais		
Encarte - o fornecedor paga um determinado valor ao varejista para que seu produto apareça no encarte promocional da loja		
Aluguel de gôndola - o fornecedor paga para preencher uma determinada área das gôndolas com seus produtos		
Aniversário - o fornecedor faz bonificações de seus produtos ao supermercado em ocasião da data comemorativa do aniversário do varejo		
Patrocínio dos fornecedores - são eventos (culturais e sociais) realizados pelo supermercado e apoiados por fornecedores, por meio da doação de produtos.		
Contrato de fidelidade - o supermercado compra determinada linha de produtos apenas de um fornecedor e, em contrapartida, este lhe oferece cotas de bonificação.		

P7. O supermercado se comunica com seus fornecedores por meio (pode marcar mais de uma opção, sendo 1 a mais frequente, 2 a segunda mais frequente e assim em diante):

do vendedor que faz visitas periódicas	
do telefone	
do Fax	
pela Internet	
outros meios	

P8. Para cada uma das seções indicadas, o supermercado trabalha com dois ou mais fornecedores na compra de produtos?

1 – Sim 2 – Não

Alimentos, bebidas e sucos	
Produtos de limpeza e de higiene	

P9. Como é a política de prazo de pagamento oferecida pelo seu principal fornecedor das seções abaixo: 1- A vista, 2- 7 dias, 3 – 15 dias, 4 - 28 dias, 5- 30 dias, 6 – 60 dias e 7 – 90 dias 8- outro prazo

	I – Alimentos
	II - Bebidas e Sucos
	III - Produtos de Limpeza
	IV - Produtos de Higiene

P10. Sua empresa já fez ou faz parceria com algum fornecedor no ano passado ou neste ano?

1- Sim 2 - Não

Caso afirmativo, o que é definido nesta parceria?

1- Controle de estoque
 2-Reposição de mercadorias integrada

P11 - A loja realiza algum evento de premiação para fornecedores mais importantes?

1 - Sim 2 - Não

P12 - A loja procura tratar suas relações com fornecedores (indicar uma das alternativas):

1 - Por meio de contratos de fornecimentos	
2 - Por indicadores que medem o desempenho dos fornecedores	
3 - Por meio de parcerias	
4 - Por acordos informais	

P13 - Qual o tipo de relacionamento você considera de vital importância nas relações entre o supermercado e seus fornecedores?

1 - Relacionamentos por conveniência (meramente informais)	
2 - Relacionamentos com base em contratos de fornecimentos	

P14 - Sua loja possui algum sistema (*software*) de controle de estoque como mecanismo para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores?

1 - Sim 2 - Não

Qual é o sistema utilizado? _____

P15 – Após a sua compra, para cada uma das seções indicadas abaixo, como você classifica o seu principal fornecedor segundo uma das seguintes alternativas, para as seções:

Alimentos, bebidas e sucos	
Produtos de limpeza e higiene	

1	O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
2	O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
3	Após a venda, o vendedor liga para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepção; Pede sugestões para melhorar o produto, ajudando a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
4	O vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para os clientes de tempos em tempos com sugestões sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis.
5	A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Agradecemos a sua atenção e contribuição para a nossa pesquisa!