

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AMANDA MANES KOCH

**INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E O RELACIONAMENTO FORNECEDOR-
COMPRADOR ENTRE PRODUTORES DE HORTIFRÚTIS E UMA REDE DE
SUPERMERCADOS**

FLORIANÓPOLIS

2019

Amanda Manes Koch

**INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E O RELACIONAMENTO FORNECEDOR-
COMPRADOR ENTRE PRODUTORES DE HORTIFRÚTIS E UMA REDE DE
SUPERMERCADOS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Socioeconômico, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Dra. Valdirene Gasparetto

Florianópolis

2019

À minha família, pelo incentivo e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

À professora e orientadora Valdirene Gasparetto, por toda dedicação e profissionalismo que tanto admiro.

Aos meus pais, Luciane Manes Koch e Altamir Koch, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu namorado José Evandro Wilvert, pelo companheirismo durante toda a graduação.

Ao meu irmão e aos meus avós, pela confiança que sempre me depositaram.

Aos meus amigos de graduação, pela excelente convivência ao longo dos últimos anos.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos conhecimentos repassados.

RESUMO

KOCH, Amanda Manes. **Informações Contábeis e o Relacionamento Fornecedor-Comprador entre Produtores de Hortifrútiis e uma Rede de Supermercados.** 2019. 33f. Monografia – Curso de Graduação em Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Em resposta ao ambiente competitivo atual, cada vez mais organizações independentes buscam integrar-se estrategicamente à sua cadeia de suprimentos. A comunicação de informações contábeis e o relacionamento colaborativo contribuem para fortalecer vínculos, aumentar a transparência na relação e melhorar os resultados de toda a cadeia. Nesse cenário, este estudo objetiva verificar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrútiis e uma rede de supermercados. Foi realizada pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas aplicadas a dois fornecedores de uma rede supermercadista do estado de Santa Catarina. Os dados foram submetidos a análise de conteúdo. Os resultados mostram diferentes níveis de relacionamento do comprador com cada entrevistado, sendo mais próximo com o fornecedor de maior volume de operações. Porém, ainda há pouco e deficiente planejamento dos volumes de operações a partir de previsão de demanda, poucas informações contábeis na relação e os riscos decorrentes de falta ou sobra de produtos recaem sobre os fornecedores. Prevalece foco no lucro individual e há influência e poder do comprador sobre os fornecedores, que também relatam falta de conhecimentos técnicos para utilizar informações contábeis e instrumentos de gestão na relação. Informações, maior comunicação e sistema de avaliação de desempenho são percebidos pelos pesquisados como alternativas para melhorar as relações interorganizacionais, o que vai ao encontro de estudos correlatos noutros contextos, em que as redes varejistas possuem maior poder nas cadeias em que atuam e exercem pressão sobre os elos que estão a montante.

Palavras-chave: Hortifrútiis. Cadeia de Suprimentos. Fornecedor-Comprador. Relacionamento. Supermercados.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do processo produtivo.....	19
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de entrevista.....	17
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EDI Sistema Eletrônico de Troca de Dados

SCM Gestão da Cadeia de Suprimentos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM CADEIAS.....	10
2.2	ESTUDOS RELACIONADOS.....	12
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	15
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	15
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	16
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	17
4.	RESULTADOS DA PESQUISA	19
4.1	CARACTERÍSTICAS DA CADEIA ESTUDADA	19
4.2	INFORMAÇÕES CONTÁBEIS FORNECIDAS PELO COMPRADOR E UTILIZADAS PELOS FORNECEDORES.....	20
4.3	NÍVEL DE COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO	22
4.4	DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS FORNECEDORES NO RELACIONAMENTO	26
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
5.	CONCLUSÕES	29
	REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

Em resposta ao maior nível de exigências e às tecnologias mais complexas do ambiente competitivo atual, cada vez mais organizações independentes buscam integrar-se estrategicamente aos membros da cadeia de suprimentos, sustentando relações estreitas com clientes e fornecedores e fomentando a competitividade coletiva, em detrimento da individual (FERREIRA; PADULA, 2002; BARNEY; HESTERLEY, 2004). Esse entendimento parte do pressuposto de que, perante o consumidor final, se um dos elos atuar em situação precária e não buscar a excelência, o produto ou o serviço será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia, prejudicando todos seus integrantes (WOOD; ZUFFO, 1998).

A aptidão de uma empresa em se manter no mercado está relacionada aos seus parceiros de negócio – uma organização que estabelece uma relação colaborativa fornecedor-comprador tende a alcançar maior sucesso do que se atuasse de maneira individual (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). A gestão no contexto interorganizacional, porém, não é simples. Consoante com os estudos de Santos, Souza e Gimenez (2003), Bowman et al., (2013) e Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018), as necessidades dos fornecedores e compradores são amplas e, muitas vezes, divergentes, e a busca pela maximização do lucro individual e o conflito de interesses podem enfraquecer as relações.

Desse modo, Fawcett, Magnan e McCarter (2008) apontam que certas práticas devem ser seguidas para o gerenciamento em uma cadeia de suprimentos, como o compartilhamento de informações, a gestão de relacionamento e a construção de confiança. Uma ligação com baixa troca de informações, embora haja alto comprometimento, caracteriza um relacionamento estagnado por não haver potencial de melhoria com a ausência de informações (LUCENA; NUNES, 2002). Nessa conjuntura, verifica-se a importância da comunicação de informações entre parceiros de negócio, principalmente no que diz respeito a informações contábeis. Indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, planejamento conjunto e contabilidade aberta (*open book accounting*), por exemplo, podem contribuir para uma perspectiva de longo prazo do relacionamento.

Pesquisas prévias têm abordado os relacionamentos na cadeia de hortifrútiis, especificamente entre supermercadistas e seus fornecedores. Revelam que os sistemas alimentícios em grande parte do mundo são dominados por um pequeno número de

supermercados (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018) e que esses possuem maior poder sobre seus fornecedores, liderando as cadeias (BOWMAN et al., 2013). Além disso, destacam que as práticas contábeis são responsáveis por fragilidades nesse sistema amplo e que a comunicação de informações contribui para um relacionamento justo e colaborativo (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018), sendo uma poderosa variável mediadora (FISCHER, 2013).

Os estudos anteriores delimitam-se a relacionamentos entre compradores e fornecedores atuantes no continente europeu e apresentam similaridades que se complementam em seus diferentes contextos. Sob diferentes perspectivas, a conformidade dos resultados pode indicar que as relações são influenciadas por fatores locais, como cultura e comportamento de uma população – diferenciando-se de outra parte do mundo por suas características próprias – ou apontar que as mesmas condutas serão encontradas em lugares diversos. Assim, considerando que o cenário investigado possui poucos achados no Brasil, há a possibilidade de contribuir com o conhecimento empírico, ao apresentar as relações interorganizacionais em cadeias de hortifrútiis no Brasil e as informações contábeis que são utilizadas pelos atores envolvidos. Apesar das culturas predominantes no Brasil divergirem da Europa, espera-se que as relações se mantenham, em vistas à literatura anterior exposta.

Nesse meio, surge a pergunta de pesquisa deste estudo: *como ocorre a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrútiis e uma rede de supermercados?* O objetivo é verificar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrútiis e uma rede de supermercados. Especificamente, busca-se observar as informações disponibilizadas pela rede a fornecedores de hortifrútiis, o nível de colaboração interorganizacional existente e a percepção dos fornecedores quanto às principais dificuldades encontradas na relação estudada. A justificativa envolve a necessidade de compreensão dos relacionamentos em cadeias de hortifrútiis, em razão das suas peculiaridades. Ademais, mudanças nas necessidades dos clientes, avanço da tecnologia e maior dependência de parceiros da cadeia para manter uma vantagem competitiva fundamentam o desenvolvimento de estudos abordando esse assunto. O estudo delimita-se ao relacionamento entre uma rede de supermercados do estado de Santa Catarina e dois de seus fornecedores de hortifrútiis e aborda a perspectiva dos fornecedores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM CADEIAS

Conforme Williamson (1979), na obtenção de bens ou serviços de que necessita para realizar suas operações, uma organização pode: i) verticalizar as operações, optando por produzir os insumos em seu processo produtivo ao invés da terceirização de etapas do processo; ii) adquirir os bens ou serviços de que necessita no mercado; ou iii) adquirir os bens ou serviços a partir de relacionamentos de parceria com outras organizações – relações híbridas. A decisão entre uma das três formas de aquisição depende de fatores relacionados aos custos de transação que, para Williamson (1979), são decorrentes da especificidade dos ativos, da frequência das transações e da incerteza. Ainda, o autor aponta que aspectos comportamentais do relacionamento também influenciam a tomada dessa decisão, como o oportunismo e a racionalidade limitada.

As estruturas híbridas referem-se a relações interorganizacionais constituídas por interações entre organizações em situações específicas (WHERLE et al., 2009), formais ou informais, mas sempre baseadas na confiança e na reputação entre as partes (WILLIAMSON, 1979). É comum que essas organizações adquiram produtos de muitos dos mesmos fornecedores e vendam para os mesmos clientes, de modo que aquelas que possuem maiores ganhos frequentemente são as que melhor gerenciam seus relacionamentos (LAMBERT; ENZ, 2017). Essa conduta também está presente nas cadeias de hortifrúti, que estão tornando-se sistemas interconectados complexos e estão afetando a forma pela qual os alimentos são produzidos, processados e entregues ao mercado (BURCH; LAWRENCE, 2005), visto que suas atividades incluem desde a produção até o processamento, a distribuição e o varejo do produto ao consumidor final (GOPAL; SURECH, 2018).

Certas peculiaridades distinguem a cadeia de hortifrúti de outras cadeias de suprimentos, como o risco associado à natureza biológica, em termos de quantidade produzida e qualidade apresentada, impactando aspectos como sazonalidade na oferta dos produtos, e a alta perecibilidade dos hortifrúti, que inviabiliza a manutenção de um estoque de segurança (SPORLEDER; BOLAND, 2011). Além disso, o poder de barganha no setor alimentício deslocou-se aos supermercados, por possuírem contato com os clientes finais (WANKE, 1999). Esses fatores impactam os ganhos financeiros dos envolvidos e as relações entre as empresas da cadeia de hortifrúti, na medida em que os consumidores analisam o frescor e a

qualidade dos itens dispostos nas gôndolas (MOURA, 2013). Desse modo, o agente mais importante da cadeia é a loja varejista, onde as compras são feitas pelo cliente final (POIRIER; REITER, 1997).

Isso justifica a importância do varejo nas cadeias de suprimentos, dado que os varejistas são os membros que mantêm maior contato com os consumidores finais e podem transferir suas expectativas a montante, para os fornecedores ao longo da cadeia. No entanto, grandes varejistas estão fazendo exigências a seus fornecedores e transferindo custos e riscos que podem enfraquecê-los. Nesse sentido, Poirier e Reiter (1997) advertem que varejistas que buscam por melhorias apenas em áreas que favorecem sua própria lucratividade correm o risco de gerar, no longo prazo, relações antagônicas que retardam o progresso da descoberta de diferentes formas de poupar em todo o sistema. Os autores ainda afirmam que os relacionamentos necessitam de aperfeiçoamentos mútuos que beneficiem ambas as partes e que o sistema se torna otimizado quando os integrantes da cadeia estão conectados, de modo que a satisfação do consumidor seja atingida com a qualidade dos produtos ofertados e sua entrega eficiente.

Cooper e Slagmulder (1999) identificam níveis de relacionamento entre compradores e fornecedores, diferenciados pela interação entre eles: *common suppliers*; *subcontractors*; *major suppliers*; e *family members*. No que se refere aos fornecedores comuns (*common suppliers*) e aos subcontratados (*subcontractors*), os processos não são gerenciados devido ao seu custo-benefício (LAMBERT; COOPER, 2000). Já o relacionamento com os fornecedores principais (*major suppliers*) inclui troca de informações de alto nível (COOPER; SLAGMULDER, 1999), formalização de contratos de longo prazo e trabalho em conjunto no projeto e desenvolvimento de produtos (SOUZA; ROCHA, 2009). A relação com membros familiares (*family members*) compreende processos gerenciados (LAMBERT; COOPER, 2000), com maior nível de relacionamento e participação no desenvolvimento de produtos, desde as fases iniciais (SOUZA; ROCHA, 2009).

Vantagens competitivas advêm de um bom relacionamento entre os agentes que compõem essas cadeias, resultado de confiança, colaboração, estabilidade, interdependência entre as empresas (COOPER; SLAGMULDER, 1999) e comunicação de informações (LUCENA; NUNES, 2002). Ainda, uma relação de dependência mútua deve incluir questões de compartilhamento de recompensas, perdas e riscos (BARRAT, 2004) e deve sustentar relações próximas e duradouras entre os membros da cadeia (MENTZER; FOGGIN; COLICIC, 2000). Sob outra perspectiva, há diversos fatores que dificultam o convívio entre

fornecedores e compradores, como prevaecimento do interesse individual, excesso de poder de um parceiro (BOWMAN et al., 2013), prazo de pagamento longo (SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003) e carência de comprometimento (LUCENA; NUNES, 2002).

Essas dificuldades, somadas aos desafios impostos pelo mercado – como industrialização na agricultura, oligopólio na distribuição de alimentos, avanço da informação e da comunicação, aumento das preocupações do cliente e das regulamentações governamentais, bem como a importância crescente da integração vertical e das alianças horizontais – levam à adoção do gerenciamento da cadeia de suprimentos no setor agroalimentar (CHEN, 2006). A gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* - SCM) refere-se à gestão de relacionamentos (LAMBERT; ENZ, 2017) e envolve práticas que pressupõem que a cooperação entre os membros resulta em um melhor desempenho para toda a cadeia (SILVA; ARBAGE; BREITENBACH, 2010).

O gerenciamento da cadeia trouxe o entendimento de que todas as áreas devem se comunicar, enfatizando que a falta de uma relação colaborativa e comunicativa comprometeria os ganhos e a eficiência dos seus integrantes (SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003). A comunicação de informações de forma transparente e justa estimula a confiança e auxilia na resolução de conflitos (ALIGHIERI; LIMA; FILHO, 2006), tornando-se fundamental para o sucesso do relacionamento (BOWERSOX; CROSS; STANK; 2000). Contudo, empresas hesitam em compartilhar informações, o que dificulta a confiabilidade, a transparência e a cooperação entre os agentes (HANDFIELD et al., 2000).

2.2 ESTUDOS RELACIONADOS

Poucos estudos na literatura contábil abordam redes de fornecimento de alimentos ou cadeias de suprimentos de empresas intermediárias, ao contrário das pesquisas que abordam o controle de gestão interorganizacional, que possuem uma literatura extensa (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018). Entretanto, em conformidade com Callado e Jack (2017), estes estudos tendem a ser quantitativos e tratam de relações integradas, enquanto aqueles são fragmentados, sendo difícil relacioná-los.

Free (2008) examinou a maneira pela qual as práticas calculistas implicam na confiança no setor varejista do Reino Unido, considerando a relação entre contabilidade e confiança interorganizacional. O estudo se concentra na observação da colaboração entre fornecedores e varejistas, a fim de identificar se esta pode ser descrita como habilitante ou

coercitiva. O autor declara que o gerenciamento de categorias, com base em modos dualísticos de troca de informações, tornou-se amplamente adotado e que a contabilidade pode ser implantada como um mecanismo para promover interesses particulares. Como um dos resultados, afirma que as práticas contábeis são percebidas como objetivas, rigorosas e neutras e, por isso, auxiliam na confiabilidade e aumentam o comprometimento em um relacionamento.

Bowman et al. (2013), em estudo sobre a cadeia de suprimentos de alimentos de carne suína no Reino Unido, destacam que as negociações na cadeia pesquisada se dão de forma oportunista e desintegrada, gerando conflitos de interesses na busca por ofertas mais baratas. Apontam que esse efeito resulta de práticas culturais em organizações lideradas por compradores, em que as fortes cadeias de supermercados têm o poder de capturar margens do produtor e do processador e tendem a passar-lhes os riscos e custos. Nessa conjuntura, evidenciaram a falta de contratos na cadeia de suprimentos e a propensão dos supermercados a jogarem fornecedores uns contra os outros em busca de produtos mais baratos. Como uma metodologia alternativa, o estudo apresenta o caso Morrisons, que adota relacionamentos de longo prazo com sua base de fornecedores.

Fischer (2013) abordou a confiança e comunicação nas cadeias de suprimento agroalimentares da Europa, tendo em vista – dentre outros aspectos – que a literatura pode avançar ao tratar dos fatores que influenciam as diferentes dimensões da qualidade de relacionamento e da estabilidade. Verificou que a comunicação eficaz é uma poderosa variável mediadora, que impacta diretamente a formação da confiança entre os elos de uma cadeia. Os resultados indicaram que o nível de confiança entre os elos da cadeia de suprimentos pode aumentar significativamente por meio de dois determinantes principais: comunicação eficaz e colaboração.

Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018), por sua vez, verificaram como a medição do desempenho, a gestão de riscos e a comunicação de informações contábeis são utilizadas por intermediários em um ambiente comercial supostamente injusto – envolvendo supermercadistas e três grandes produtores-empacotadores que fornecem cerca de 50% dos produtos frescos do Reino Unido. Ressaltam que os sistemas alimentícios em grande parte do mundo são dominados por um pequeno número de supermercados e que os relacionamentos entre esses e os fornecedores são controversos. Apontam que as práticas de contabilidade são responsáveis por fragilidades nesse sistema amplo e que, por isso, também podem ser usadas

na busca por possíveis soluções. O equilíbrio no relacionamento entre os parceiros de uma rede de abastecimento seria melhorado se informações fossem compartilhadas de forma justa.

No Brasil, identificou-se a pesquisa de Santos, Souza e Gimenez (2003), que analisaram a logística e a coordenação no relacionamento entre supermercadistas e fornecedores da região noroeste do Paraná. Observaram as principais práticas administrativas adotadas na dinâmica operacional e as principais dificuldades vivenciadas pelos segmentos em análise. Concluíram que o poder de negociação varia conforme o porte do supermercado, somente os supermercados de grande porte utilizam sistemas de informação como apoio à gestão e, apesar do bom relacionamento entre as partes, há falta de consenso sobre a quantidade de produtos a serem fornecidos, o preço de venda e o prazo de pagamento.

A partir da literatura apresentada, compreende-se que os supermercadistas tendem a dominar a cadeia de hortifrúti, principalmente em razão do seu poder e da proximidade com o cliente final. Os fornecedores, por outro lado, são em sua maioria pequenos empreendedores, sem influência sobre os compradores (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018). A relação fornecedor-comprador geralmente inclui negociações injustas e oportunistas, em que informações e ganhos não são compartilhados e a maximização do lucro individual prevalece (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018). Entende-se, portanto, a importância em verificar como ocorre o relacionamento e a comunicação de informações contábeis nesse meio, em diferentes contextos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O embasamento teórico da pesquisa é composto por trabalhos selecionados a partir de uma busca sistemática de literatura. Denyer e Tranfield (2009) indicam que esse processo consiste em uma metodologia específica que localiza e seleciona estudos já existentes na área, que mais se aproximam do tema e da questão de pesquisa formulada. Por meio desse procedimento, identifica-se uma amostra representativa dos trabalhos, o que reduz a subjetividade do pesquisador e possíveis vieses. A base de dados *Science Direct* foi a principal sustentação deste estudo e as bases *Scopus* e *Scientific Electronic Library Online* foram utilizadas de forma complementar em seus achados relevantes.

Quanto aos objetivos e à forma de abordagem, o estudo classifica-se como descritivo e qualitativo, respectivamente. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem o intuito de analisar as características de uma determinada população ou fenômeno, e uma de suas peculiaridades está no uso de técnicas padronizadas na coleta de dados. Selltiz, Wrightsman e Cook (1965) consideram que essa análise descreve uma situação de modo detalhado, esclarecendo também o vínculo entre eventos. A abordagem qualitativa busca o entendimento do objeto de estudo e do ambiente, além de possibilitar maior flexibilidade para lidar com diferentes fontes de dados (BRYMAN, 1989).

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, o estudo de caso foi o método adotado, por permitir um conhecimento amplo e detalhado do tema estudado, reunir informações sistemáticas e enfatizar um entendimento contextual acerca do fenômeno em análise (PATTON, 2002). Yin (2005) conceitua essa técnica como uma investigação profunda e exaustiva de um fato contemporâneo inserido em circunstâncias reais. Segundo Laville e Dionne (1999), a vantagem mais significativa dessa metodologia se traduz na observação profunda que oferece, por concentrar-se em um caso focal. O estudo de caso desta pesquisa refere-se à relação entre dois fornecedores entrevistados e a rede supermercadista para qual fornecem seus hortifrúteis.

Para a coleta e análise de dados, fez-se o uso de entrevistas semiestruturadas e da análise de conteúdo, nessa ordem. Segundo Cervo e Bervian (2002), as entrevistas são uma das principais técnicas para obtenção de dados, que consistem em conversas realizadas entre pesquisador e entrevistado. Quanto à análise de conteúdo, Bardin (1977) define-a como uma

técnica de estudo das comunicações, que possibilita a inferência de conhecimentos relativos às variáveis observadas. Por meio desse mecanismo, procura-se esclarecer as diferentes características do conteúdo (LAVILLE; DIONNE, 1999).

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A utilização de entrevistas semiestruturadas apresenta vantagens como maior abrangência e eficiência na obtenção dos dados, não restrição dos aspectos culturais do entrevistado, maior flexibilidade e possível captação de outros tipos de comunicação não verbal (Gil, 2010). Todavia, Gil (2010) ainda aponta desvantagens que devem ser levadas em consideração no processo de coleta dos dados, como falta de compreensão do entrevistado e apresentação de respostas superficiais.

Neste estudo, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com dois fornecedores de uma rede supermercadista, que possui mais de vinte supermercados localizados no estado de Santa Catarina. Esses fornecedores atuam como produtores e intermediários da rede supermercadista, uma vez que produzem parte dos produtos fornecidos e também adquirem de outros produtores. Optou-se por essa amostra pela acessibilidade aos entrevistados e por fornecerem hortifrúteis a uma rede supermercadista relevante no cenário catarinense, detendo as características necessárias para a realização da pesquisa. A relação entre esses atores é objeto deste estudo, porém as análises se deram a partir da percepção dos dois fornecedores pertencentes ao mesmo elo da cadeia, sem a investigação da percepção do comprador.

A partir das entrevistas, buscou-se verificar o relacionamento e a comunicação de informações entre o comprador e seus fornecedores. Conforme Gil (2010), a entrevista é adequada à obtenção de dados acerca do que os indivíduos conhecem, acreditam e esperam. Para alcançar os objetivos da pesquisa, os dados foram transcritos para análise de conteúdo. A partir dessa análise, ao conduzir a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, é possível interpretar as mensagens e compreender seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum (BARDIN, 1977; MORAES, 1999). Sendo assim, representa uma metodologia com características e possibilidades próprias, constituindo mais do que um simples instrumento de análise de dados (MORAES, 1999).

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas semiestruturadas devem ser apoiadas em roteiros constituídos por perguntas abertas baseadas nos objetivos, feitas verbalmente e em uma ordem prevista (LAVILLE; DIONNE, 1999). À vista disso, elaborou-se um roteiro dividido em três blocos principais, conforme disposto no Quadro 1, que foi a base de sustentação para a realização das entrevistas.

Quadro 1 - Roteiro de entrevista

Blocos	Contexto teórico	Referências	Aspectos pesquisados
A: Informações contábeis fornecidas pelo comprador e utilizadas pelos fornecedores	O relacionamento em uma cadeia é beneficiado com trocas de informações justas e com comunicação eficaz. Verifica-se a falta de consenso sobre quantidade de produtos, preço de venda e prazo para pagamento.	Santos, Souza e Gimenez (2003) Fischer (2013) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Quais as informações disponibilizadas pelo supermercadista, no âmbito da relação? Qual a frequência? Como são encaminhadas?
	Somente os supermercados de grande porte utilizam sistemas de informação como apoio à gestão e à tomada de decisão.	Santos, Souza e Gimenez (2003)	As informações disponibilizadas pelo supermercadista são utilizadas pelo fornecedor? Para quais finalidades essa informação é utilizada? Gestão, tomada de decisão e/ou negociação? Há/como ocorre a avaliação do seu desempenho pelo comprador?
	As práticas contábeis aumentam a confiança e o comprometimento de ambas as partes em um relacionamento. Além disso, podem ser usadas na busca por possíveis melhorias do sistema.	Free (2008) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Há abertura de informações contábeis por parte da rede supermercadista? Quais (lucro/vendas/custos)? Utiliza algum sistema de custeio para auxiliar na tomada de decisão em relação às operações mantidas com a rede supermercadista? Utiliza algum sistema de medição e gestão de desempenho? Percebe que essas informações poderiam melhorar o relacionamento?

B: Nível de colaboração no relacionamento	A colaboração entre compradores e fornecedores é melhorada e incentivada com uma parceria justa e com o compartilhamento de informações.	Fischer (2013)	Como é seu relacionamento com o supermercadista (próximo/distante)? Perspectiva de curto ou longo prazo? Há compartilhamento de recompensas e perdas? Como se dá a previsão de demanda? Como é definido o preço de venda e o prazo de pagamento?
	O nível de confiança entre as partes pode aumentar por meio da comunicação eficaz e da colaboração.	Fischer (2013)	Qual o nível de colaboração entre as partes? Há reuniões? Qual a finalidade? As iniciativas de colaboração partem de qual parceiro? Sentimento de parceria e confiança ou injustiça e oportunismo?
C: Dificuldades encontradas pelos fornecedores no relacionamento	Muitas vezes, as negociações são oportunistas e desintegradas, gerando conflitos de interesses. As informações e ganhos não são compartilhados e a maximização do lucro individual prevalece.	Bowman et al. (2013) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Quais as principais dificuldades no relacionamento (falta de confiança, de informações, conflito de interesses, não compartilhamento de riscos e retornos)?
	As cadeias de hortifrúti são dominadas por um pequeno número de supermercados; enquanto os fornecedores não possuem influência sobre seus compradores.	Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Qual a influência dos fornecedores sobre o comprador supermercadista (definição de metas, participação na definição de estratégias, tomada de decisão, poder dos fornecedores)?
	Normalmente há falta de contratos na cadeia de suprimentos. Predominam relações nas quais existem acordos, sem nenhuma obrigação de comprar ou vender.	Bowman et al. (2013) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	O fornecimento do produto é formalizado por algum tipo de contrato (longo/curto prazo, renovação, acordo de parceria)? Como as regras do contrato são definidas? Qual a participação do fornecedor na elaboração do contrato?

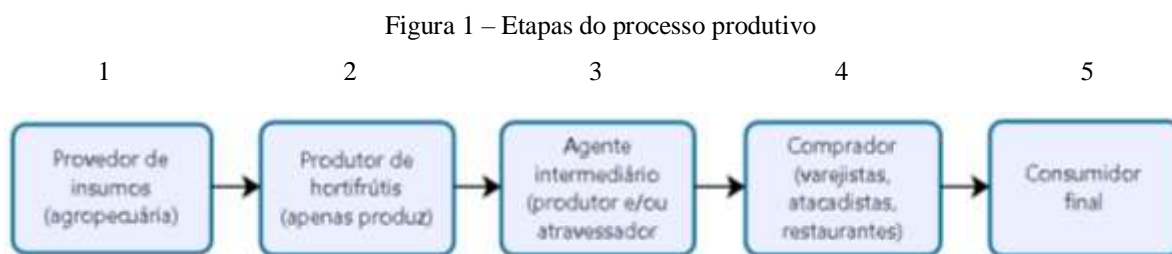
Fonte: elaborado pelos autores.

Na entrevista proposta neste estudo, solicitou-se aos fornecedores que descrevessem seu relacionamento e a comunicação de informações contábeis com a rede de supermercados, a partir de perguntas abertas baseadas nos objetivos da pesquisa. O primeiro bloco da pesquisa tem o intuito de verificar as informações contábeis disponibilizadas pela rede supermercadista e as utilizadas pelos fornecedores no âmbito da relação, enquanto o segundo e o terceiro bloco abordam o nível de colaboração interorganizacional e as principais dificuldades encontradas no relacionamento, na percepção dos fornecedores, respectivamente. Posteriormente, o conteúdo obtido foi transcrito e submetido à análise de conteúdo.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERÍSTICAS DA CADEIA ESTUDADA

O processo produtivo na cadeia de hortifrútiis abrange diversas etapas, que podem ser visualizadas de forma simplificada na Figura 1. A primeira etapa inicia-se pelo provedor de insumos (1), que fornece aos agricultores sementes, plantas, fertilizantes e agrotóxicos necessários para a produção. Os agricultores são os produtores de hortifrútiis (2), responsáveis pelo preparo do solo, plantio e colheita dos hortifrútiis. Os insumos consumidos, os prazos para a colheita e as atividades produtivas variam de produto para produto.



Fonte: elaborado pelos autores.

A terceira etapa do processo compete aos agentes intermediários (3), que repassam os hortifrútiis dos produtores aos compradores principais (4) com uma margem de lucro. É comum, porém, que produtores atuem como intermediários e exerçam atividades de dois elos da cadeia. Os fornecedores entrevistados no presente estudo são exemplos dessa atuação: produzem (2) a maior parte dos hortifrútiis que fornecem à rede supermercadista, mas também intermedeiam (3) hortifrútiis produzidos por outros agricultores, em menor escala. Os compradores, por sua vez, são identificados principalmente pelos supermercadistas e restaurantes, que possuem contato com o consumidor final (5) – clientes, pessoas físicas. Dessa forma, a relação aqui estudada envolve produtores de hortifrútiis, que exercem atividade de produtor e intermediário concomitantemente, e seu comprador.

Os fornecedores deste estudo possuem características que os distinguem quanto à forma de abastecimento e entrega, ao porte e aos produtos oferecidos e, por isso, os resultados podem divergir em determinados aspectos. O primeiro fornecedor (fornecedor A) é de grande porte e fornece seus produtos apenas para a rede supermercadista (comprador) analisada. Possui maior volume de vendas à rede em comparação ao segundo fornecedor e é responsável pela reposição de cerca de 70% dos hortifrútiis verdes – produtos com reduzido tempo de vida

de prateleira – diretamente nas gôndolas de cada supermercado da rede. Já o segundo fornecedor (fornecedor B) vende para outros varejistas, classifica-se como médio porte e é responsável por abastecer em média 20% dos hortifrúteis raízes vendidos pela rede de supermercados. Entrega a totalidade de seus produtos no centro de distribuição, a partir do qual são destinados a cada supermercado da rede. Quanto ao nível de instrução, o fornecedor A possui ensino fundamental e o fornecedor B, ensino médio. Ambos são pessoas jurídicas.

A rede de supermercados atua em Santa Catarina e possui mais de 20 lojas localizadas na região litorânea do estado. Sua estratégia está voltada à diferenciação, uma vez que fornece produtos com atributos, qualidade e imagem diferenciados (PORTER, 1989). Em relação aos hortifrúteis, contudo, observa-se um comportamento que combina a estratégia de diferenciação com a liderança em custos. Por ser um dos seus fatores atrativos, a rede procura ofertar hortifrúteis com qualidade superior aos concorrentes, mas praticando preços equivalentes ou inferiores aos mesmos. Para tanto, transfere parte dos riscos e custos da operação aos seus fornecedores, em parte pela pressão sofrida pelos clientes, que procuram produtos de qualidade com menor preço.

4.2 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS FORNECIDAS PELO COMPRADOR E UTILIZADAS PELOS FORNECEDORES

O primeiro bloco do roteiro busca verificar como ocorre a comunicação de informações contábeis entre a rede supermercadista e dois de seus fornecedores de hortifrúteis. Identifica-se, especificamente, as informações disponibilizadas pela rede de supermercados, sua utilização pelos fornecedores e a abertura de informações contábeis no cenário estudado. Constatou-se, em ambos os relacionamentos, que a frequência da comunicação varia de uma a duas vezes por quinzena e que os contatos são feitos por telefone.

No que diz respeito às informações disponibilizadas pela rede de supermercados ao fornecedor A, verificou-se que a comunicação de informações contábeis é limitada, apesar do comprometimento fruto de cerca de 20 anos de relacionamento. Informações de previsão de demanda e de gestão de estoques, por exemplo, não são disponibilizadas, o que dificulta a gestão e o controle na sua empresa, que é responsável por fornecer a quantidade mais acurada possível de hortifrúteis ao comprador, assim como as negociações do fornecedor com seus próprios fornecedores (os produtores dos quais adquire parte dos hortifrúteis).

Quanto ao relacionamento entre a rede supermercadista e o fornecedor B, os resultados apontam que poucas informações são viabilizadas e que “a frequência dessa troca de informações deveria ser maior”, conforme afirma o entrevistado. Mesmo fornecendo hortifrúteis ao comprador há 15 anos, o fornecedor indica que, geralmente, há comunicação apenas para tratar de aspectos como preço de venda e prazo de pagamento. De forma esporádica, a rede fornece previsões de demanda para os próximos dias, basicamente quando há pouca oferta dos produtos no mercado, para garantir seu fornecimento. Dessa maneira, a falta de informações tempestivas dificulta as operações por parte do fornecedor e limita sua gestão e tomada de decisão.

As falas dos entrevistados evidenciam que a utilização de informações no âmbito da relação é bastante restrita, tanto obtidas do comprador como elaboradas pelo próprio fornecedor. Esses resultados reforçam os achados de Santos, Souza e Gimenez (2003), de que empresas de pequeno porte não utilizam sistemas de informação como apoio a gestão.

Em relação à abertura de informações contábeis do supermercadista, o fornecedor A afirma ter acesso a informações ligadas às suas atividades, no que diz respeito aos custos, lucros e vendas dos seus produtos ao comprador. Já o fornecedor B alega não possuir acesso livre nem restrito a informações contábeis das suas operações com a rede de supermercados. Essa diferença pode ocorrer em função do relacionamento mais estreito existente entre comprador e fornecedor A em comparação ao fornecedor B, uma vez que o primeiro possui um relacionamento próximo e de longo prazo, abastece os hortifrúteis diretamente nas gôndolas dos supermercados e possui maior volume de vendas em relação ao segundo.

Os entrevistados declaram que não utilizam sistema de custeio, medição e gestão de desempenho e previsão de demanda, mas entendem que seu uso traria benefícios para a gestão do processo e o relacionamento interorganizacional. Ambos declararam falta de recursos e conhecimento sobre a implementação e a funcionalidade desses instrumentos, sendo essas as principais razões para não os utilizar. O fornecedor A afirma já ter contatado um especialista para otimizar a logística e reduzir os custos da empresa, mas observa que “a acomodação acaba postergando o processo”. Ademais, os fornecedores afirmam que não têm conhecimento sobre a existência de avaliação de desempenho dos fornecedores formalmente empregada pela rede de supermercados.

A partir das observações, infere-se que a baixa comunicação de informações contábeis entre esses membros da cadeia de hortifrúteis interfere no gerenciamento e no controle das operações dos fornecedores, apontando deficiências na gestão. A abertura de informações

contábeis, assim como dados relacionados à previsão de demanda e aos estoques, com o uso de um sistema eletrônico de troca de dados (*electronic data interchange* ou EDI), permitiriam melhor planejamento pelos fornecedores, facilitariam as negociações e melhorariam o relacionamento interorganizacional, por meio da confiança e da transparência. Além de contribuir para um relacionamento justo e colaborativo, conforme citam Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018), a comunicação de informações impacta diretamente a formação de confiança (FISCHER, 2013), contribuindo para o sucesso das empresas e da cadeia.

4.3 NÍVEL DE COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO

No segundo bloco do roteiro identifica-se o nível de colaboração existente no relacionamento fornecedor-comprador. Nessa etapa, verifica-se o relacionamento e a colaboração dual entre os integrantes da cadeia, bem como as expectativas de continuidade e crescimento na visão dos fornecedores.

Quanto à colaboração entre o comprador e o fornecedor A, são realizadas reuniões semestrais para que sejam redefinidas estratégias e realizados retrospectos, conjuntamente. Nesses encontros, o comprador expõe percentuais de progresso das suas vendas, estabelece metas para o próximo período e mapeia os locais próximos às lojas, no intuito de estimar o volume de vendas da temporada seguinte. O entrevistado considera sua relação próxima e de longo prazo com o comprador, apesar da inexistência de contratos que garantam continuidade nas vendas e da ausência de compartilhamento de recompensas. A ameaça de novos entrantes também é um fator ponderado pelo fornecedor A e, por isso, a qualidade dos hortifrúteis é um requisito importante. Em sua explanação, o entrevistado menciona que determinadas atitudes visam apenas o ganho da rede de supermercados, corroborando os achados de Bowman et al. (2013) e Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018), e que uma maior flexibilidade deveria ser viabilizada, observando que atualmente esse relacionamento é um misto de parceria e oportunismo.

No que se refere ao nível de colaboração no relacionamento entre o comprador e o fornecedor B, observa-se falta de sentimento de confiança e cooperação. Percebe-se, diferente disso, predomínio do oportunismo e de negociações injustas por parte do comprador. O entrevistado considera a relação distante e de curto prazo, com poucas oportunidades e perspectivas de crescimento, o que prejudica o relacionamento. Esse entendimento vai ao encontro das observações de Fischer (2013), ao mencionar que a ausência de parceria e

comunicação podem tornar a cadeia mais vulnerável. Nas relações estudadas não há compartilhamento de recompensas e as perdas recaem sobre os fornecedores, quando o produto fornecido é considerado insuficiente ou inadequado. Nesses casos, a rede desconta do fornecedor B a quantia que julgar necessária e arca com a outra parcela da perda total. O fornecedor B não participa de reuniões e definições de metas e estratégias, uma vez que é classificado como um médio fornecedor, sendo essa possivelmente uma das razões para que haja baixo nível de colaboração.

A partir desses achados, infere-se que o nível de relacionamento entre o comprador e o fornecedor A é mais estreito que o existente entre o comprador e o fornecedor B, considerando a maior interação com o primeiro. Além disso, o nível de relacionamento da rede supermercadista com o fornecedor A aproxima-se de um relacionamento principal, conforme os conceitos de Cooper e Slagmulder (1999), visto que o fornecedor possui autonomia para decidir sobre previsão de demanda, participa nas decisões que dizem respeito aos seus produtos e entende que a relação é próxima e de longo prazo, apesar de ainda sentir que há oportunismo. O relacionamento entre a rede e o fornecedor B, por outro lado, é desintegrado, com ausência de compartilhamento de informações. Verifica-se, a partir das entrevistas, que há pouca ou nenhuma tentativa de gerenciar conjuntamente os custos e os processos. Por essas razões, entende-se que o fornecedor B é visto pelo comprador como um fornecedor comum, na perspectiva de Cooper e Slagmulder (1999).

O prazo de pagamento é estabelecido pela rede de supermercados e corresponde a 60 dias, para ambos os fornecedores. O fornecedor A assegura que, na maioria dos casos, o pagamento é feito conforme acordado. Já o fornecedor B aponta que muitas vezes recebe o valor de suas vendas com um período maior que o prazo determinado (chegando a 90 dias), por causa do que denominam de “desconto de transferência”. Quando o fornecedor B envia as notas fiscais da venda à rede de supermercados para que essas sejam pagas, o comprador desconta uma taxa para que o pagamento seja feito. Por isso, o fornecedor opta por acumular notas fiscais e enviá-las uma vez por mês apenas, para que a taxa seja descontada uma vez a cada 30 dias. Ao optar por essa alternativa, o desconto total acaba sendo inferior, mas o pagamento supera o prazo de 60 dias.

A influência da rede de supermercados sobre os membros da cadeia pode ser percebida na definição do preço de venda. Segundo o fornecedor A, as negociações de preço incluem discussões longas e difíceis, nas quais geralmente quem acaba cedendo é o fornecedor. A falta de contrato para formalizar a relação dual e estabelecer regras a serem

seguidas por ambos pode ser um fator determinante para esse comportamento, considerando a apreensão e a incerteza do fornecedor quanto à continuidade das vendas. O preço acordado não é igual ao preço final pago pelo supermercado, devido aos descontos concedidos e à “quebra” assumida pelo fornecedor. Os descontos concedidos correspondem a aproximadamente 3%, que compreendem um percentual de “ajuda direta”, para contribuir com as novas inaugurações da rede. Já a “quebra” refere-se ao desconto dos produtos que não são vendidos ou que não são entregues com a qualificação indicada. O entrevistado aponta que reduzir o preço significa obter menor percentual de lucro, uma vez que o valor dos insumos adquiridos para a produção e o preço negociado com seus produtores tendem a se manter constantes. Entende que o pequeno produtor não tem capacidade de produzir com preços ainda menores do que os inicialmente contratados, visto que muitas dificuldades são encontradas na agricultura, como a variação crescente do dólar, que aumenta o valor dos insumos, máquinas e ferramentas.

De acordo com o fornecedor A, a “quebra” está diretamente associada com a previsão de demanda e é de sua total responsabilidade. Além de vender os hortifrúteis com o desconto de aproximadamente 3%, o que não ocorre nas demais transações do comprador, o fornecedor também se encarrega de abastecer os supermercados com a previsão de demanda elaborada por ele mesmo e está propenso ao risco de ter que assumir um montante significativo como perda, a “quebra”. Ou seja, se os hortifrúteis entregues à rede não forem vendidos ou não estiverem com a qualidade padrão desejada, a rede supermercadista não realiza o pagamento. Anos de experiência e conhecimento das operações do comprador permitem que o fornecedor seja capaz de prever a quantidade de hortifrúteis que será vendida em determinado período, precisando estar atento às oscilações de venda de cada época. Segundo o entrevistado, “a demanda é prevista, mas é instável e incerta, o que faz com que o risco e o custo assumido nas transações muitas vezes sejam maior que o retorno obtido na venda dos hortifrúteis”. De acordo com o entrevistado, o ônus da “quebra” não é repassado aos seus produtores quando o produto é apenas intermediado. Nesse caso, o fornecedor A arca com 100% da “quebra” dos hortifrúteis produzidos por ele mesmo e também daqueles produtos que intermedeia.

Acerca dessa situação, observa-se a importância de uma previsão de demanda próxima à realidade, levando em ponderação o risco a ela inerente. Contudo, o fornecedor A carece de controles para auxiliá-lo em suas operações e compreende que sistemas de previsão de demanda, custos e avaliação de desempenho seriam importantes para a gestão. O entrevistado relata que, devido a essa falta de controle, não possui informação quanto à evolução de suas

vendas e, por isso, muitas vezes recorre ao comprador para analisar seu crescimento. A fim de amenizar as perdas e estar informado quanto ao comportamento dos clientes, o entrevistado possui um funcionário responsável por observar como os hortifrúteis estão sendo apresentados nas gôndolas, indicando também a falta ou o estoque remanescente em cada estabelecimento. Com esses dados, consegue fazer uma previsão de demanda. As cobranças feitas pela rede são rígidas e a falta de produtos em lojas é inaceitável. Excesso de estoque representa perda para o fornecedor, mas falta de estoque configura conflito entre os relacionados.

O preço de venda determinado na relação da rede de supermercados com o fornecedor B também é fruto de um acordo entre as partes, no qual buscam um preço que seja lucrativo para os dois elos da cadeia. No entanto, o entrevistado menciona que há maior poder de negociação do comprador, em consequência do seu porte e influência. Ainda, o montante final da nota fiscal possui um desconto total de 6%, em todas as operações. O entrevistado relata que “(...) um tempo atrás, o desconto era de 5% sobre o valor da nota fiscal, mas a cada inauguração de um novo supermercado, descontavam um valor notável do produto como uma ‘doação’(...)”. O valor descontado variava de acordo com a quantidade de produtos fornecidos ao comprador – quanto maior a participação nas vendas, maior o montante a ser pago. Essa convenção era formalizada por um documento assinado pelos fornecedores, que aceitavam participar. O aumento do desconto de 5% para 6% foi a condição do comprador para que a referida doação não fosse mais solicitada aos fornecedores a cada inauguração.

As entrevistas mostram que o aumento no percentual do desconto resulta de uma estratégia colocada em prática pelo comprador, assim como a “quebra”, que transfere o risco e a perda aos fornecedores e reduz a responsabilidade dos supermercados. Diferenças na formação de preço existem em razão das características distintas dos fornecedores, mas essas estratégias estão presentes em ambos os relacionamentos observados. O fornecedor A repõe maior parcela de hortifrúteis para a rede de supermercados, assumindo um desconto de aproximadamente 3% e a “quebra”. O fornecedor B possui menor participação no volume de vendas e arca com 6% de desconto, sem “quebra”.

Observa-se, portanto, a conformidade dos resultados com estudos realizados noutros países, independente do porte da rede de supermercados considerado na pesquisa, visto que as negociações na cadeia de hortifrúteis são fragmentadas e oportunistas e geram conflitos de interesse, na busca por ofertas mais baratas (BOWMAN et al., 2013). Além disso, os supermercados possuem maior influência sobre os fornecedores e tendem a dominar a cadeia de hortifrúteis (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018), capturando margens

significativas dos produtores e intermediários, passando-lhes os riscos e custos da operação e definindo as regras e os objetivos da parceria (BOWMAN et al., 2013). Constatou-se, com base nos achados, que ambas as relações possuem aspectos a serem melhorados com o intuito de alcançarem uma vantagem competitiva sustentável, com foco no esforço coletivo.

4.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS FORNECEDORES NO RELACIONAMENTO

O terceiro bloco aborda a percepção dos fornecedores quanto às principais dificuldades na relação com a rede de supermercados. Assim, torna-se possível observar a associação risco e retorno, a participação dos fornecedores na definição de metas e estratégias da rede e a influência dos fornecedores nas negociações com seu comprador.

Ao questionar o fornecedor A sobre as principais dificuldades encontradas na relação, observa-se a falta de informações oportunas e tempestivas, o risco assumido nas operações, a sobrecarga emocional, o baixo percentual de lucro e a maximização do lucro individual, pelo comprador, em detrimento do coletivo. O entrevistado menciona que “nem sempre é possível repor os supermercados da rede com ‘verdinhos’ de alta qualidade, por causa de efeitos climáticos” e que “a ‘quebra’, o preço baixo e a alta cobrança desmotivam os fornecedores”. Assim, entende que maior flexibilidade quanto ao preço de negociação e quanto à qualidade dos hortifrúteis, considerando circunstâncias ambientais e climáticas, melhoraria o clima organizacional e sua imagem perante os demais fornecedores. Compreende-se dessa percepção que o relacionamento entre os integrantes da cadeia possui fragilidades, que podem ser amenizadas com maior grau de comunicação de informações e colaboração entre ambos.

As dificuldades encontradas no relacionamento fornecedor-comprador, na percepção do fornecedor B, referem-se à falta de comunicação de informações, ao baixo nível de colaboração e ao conflito de interesses, principalmente. O entrevistado julga que o relacionamento traz maiores riscos que retornos, considerando o fato de que o fornecimento do produto não é formalizado por um contrato e sim por um acordo informal, que pode ser encerrado a qualquer tempo. Desse modo, apesar do relacionamento ter 15 anos, não há perspectiva de longo prazo e há um grau de incerteza e insegurança quanto às próximas vendas. Além disso, há pouca influência do fornecedor sobre o comprador, tanto na definição de objetivos quanto na formação de preço, contribuindo para um relacionamento injusto e desgastante.

Das falas dos entrevistados depreende-se que a rede supermercadista combina estratégias competitivas de diferenciação e liderança em custos (PORTER, 1989) no que se refere aos hortifrúteis e estabelece os requisitos indispensáveis no fornecimento desses produtos – qualidade diferenciada e custo baixo. Apesar da pressão exercida para que tais requisitos sejam cumpridos, o comprador parece não estabelecer mecanismos formais de controle, com discussões conjuntas e definição de nível de tolerância em contextos específicos, em prol de um relacionamento que seja considerado justo pelos fornecedores.

Com essas constatações, percebe-se que a formalização do relacionamento por meio de contrato somada à disponibilização de informações convenientes no momento apropriado seria capaz de reduzir o risco percebido nas transações e melhorar a satisfação dos fornecedores com o relacionamento. O compartilhamento de perdas, riscos e ganhos (BARRAT, 2004), a sustentação de relações próximas e duradouras (MENTZER; FOGGIN; COLICIC, 2000) e o estímulo a uma relação integrada e colaborativa facilitariam os acordos e aumentariam a confiança e o sentimento de parceria entre os integrantes da cadeia (FISCHER, 2013). A ausência de contratos também é evidenciada pela literatura (BOWMAN et al., 2013), bem como o poder de negociação dos compradores e a divergência de interesses quanto ao preço de venda e ao prazo de pagamento (SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003).

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No relacionamento fornecedor-comprador estudado verificou-se que há baixa comunicação de informações contábeis entre os elos da cadeia, o que dificulta as operações por parte dos fornecedores e aponta deficiências na gestão. A abertura de informações contábeis e o uso de sistemas de previsão de demanda e estoques minimizaria os custos e riscos assumidos pelos fornecedores na relação, principalmente no que diz respeito ao fornecedor A, que assume 100% do custo dos hortifrúteis que são fornecidos à rede, mas que por alguma razão não são vendidos ao consumidor final pelo supermercado. Os motivos incluem demanda inferior à prevista e queda na qualidade do produto, que são acontecimentos comuns na cadeia, devido à falta de instrumentos de gestão que possam reduzir a incerteza das previsões realizadas e a circunstâncias ambientais e climáticas, respectivamente.

Os resultados mostram diferentes níveis de relacionamento do comprador com cada entrevistado, sendo mais próximo com o fornecedor A, que possui maior volume de vendas ao supermercado. O comprador possui influência e poder sobre os seus fornecedores, definindo

prazo de pagamento, preços, regras e metas da parceria. As principais dificuldades apontadas pelos fornecedores referem-se a falta de informações, inclusive contábeis e operacionais, mas também a sobrecarga emocional decorrente da pressão exercida pelos supermercados e a maximização do lucro individual.

Verifica-se, com base nos achados, conformidade com estudos anteriores realizados em diferentes países, que retratam relacionamentos oportunistas, com utilização de poucas ferramentas contábeis e baixa comunicação de informações. Permite-se inferir, por meio desse, que as características dos relacionamentos entre fornecedores e compradores em cadeias de hortifrútiis de estudos anteriores e a estudada são similares, independentemente da cultura e do comportamento dos integrantes que pertencem à cadeia. Também se observou que ambos os relacionamentos possuem aspectos a serem melhorados, a fim de fomentar a competitividade coletiva e relações estreitas entre os integrantes da cadeia.

5. CONCLUSÕES

O estudo teve o objetivo de verificar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrútiis e uma rede de supermercados atuante em Santa Catarina. Para alcançar o objetivo proposto, elaborou-se roteiro de entrevista dividido em três blocos, a fim de observar as informações disponibilizadas pela rede de supermercados a dois de seus fornecedores, o nível de colaboração interorganizacional existente e a percepção dos fornecedores quanto às principais dificuldades encontradas pelos fornecedores no relacionamento dual observado.

A partir das constatações das duas relações consideradas neste estudo, infere-se que determinadas ações e elementos são presentes em ambos relacionamentos, apesar dos fornecedores apresentarem perfis distintos. Os resultados revelam relacionamento mais próximo com fornecedor A, que entrega grandes quantidades de hortifrútiis e abastece diretamente as lojas, do que com fornecedor B, que possui menor volume de operações e entrega seus produtos ao centro de distribuição. A percepção dos entrevistados quanto às dificuldades encontradas converge, destacando-se a baixa comunicação de informações contábeis e de gestão e o risco operacional resultante da falta de contratos.

Com base nos achados da pesquisa, conclui-se que os relacionamentos estudados incluem negociações fragmentadas e que a maximização do lucro individual prevalece em detrimento do coletivo, estando em consonância com o estudo de Bowman et al. (2013). A baixa participação dos fornecedores nas decisões da rede de supermercados e o grau de incerteza quanto à continuidade das vendas são fatores que afetam a confiança e a colaboração entre os integrantes da cadeia. Conclui-se que as características dos relacionamentos entre fornecedores e compradores desse estudo se aproximam com as de estudos anteriores, mesmo em diferentes contextos, culturas e localidades em que os integrantes estão inseridos. Os achados reforçam a importância de sustentar relacionamentos mencionados pela literatura como próximos, duradouros (MENTZER; FOGGIN; COLICIC, 2000), colaborativos e comunicativos, a fim de aumentar o sentimento de parceria e contribuir para o progresso da cadeia (FISCHER, 2013).

Os resultados obtidos com esta pesquisa podem não representar a situação encontrada em outras cadeias de hortifrútiis, nem noutros relacionamentos dos fornecedores que participaram do estudo, uma vez que cada relacionamento entre fornecedor e comprador possui características específicas e varia de acordo com as estratégias, metas e objetivos dos

envolvidos. Entretanto, como a pesquisa entra em consenso com aspectos da literatura estudada, observa-se uma compatibilidade das relações existentes entre supermercadistas em contextos diversos, inclusive no Brasil, e seus fornecedores de hortifrútiis.

Como limitações desta pesquisa, observa-se o fato de que o estudo aborda a perspectiva de apenas dois fornecedores sobre o relacionamento com um de seus clientes supermercadistas. A relação inversa, no que diz respeito à visão dos supermercados sobre as relações aqui analisadas, não foi investigada. Ainda, este trabalho restringe-se ao estudo de dois integrantes da cadeia de suprimentos, ou seja, o relacionamento dual entre fornecedor e comprador. Posto isso, não foram abordados os convívios com os demais participantes desta cadeia de hortifrútiis, sendo também uma limitação desta pesquisa.

A partir das limitações deste estudo recomenda-se observar, em pesquisas futuras, a visão dos supermercadistas acerca da relação existente com seus fornecedores, assim como ampliar a amostra de estudo para mais integrantes da cadeia de hortifrútiis – como produtor, intermediário, supermercadista e consumidor final. Dessa forma, torna-se possível verificar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento entre os integrantes da cadeia de forma mais completa.

REFERÊNCIAS

- ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO FILHO, H. Z. Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica**. HANDBOOK de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 131-179, 2004.
- BARRATT, Mark. **Understanding the meaning of collaboration in the supply chain**. Supply Chain Management: an international journal, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; STANK, Theodore P. **Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics**. Journal of business logistics, v. 21, n. 2, p. 1, 2000.
- BOWMAN, Andrew et al. **Opportunist dealing in the UK pig meat supply chain: Trader mentalities and alternatives**. In: Accounting forum. Taylor & Francis, 2013. p. 300-314.
- BURCH, David; LAWRENCE, G. A. **Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system**. International Journal of Sociology of Agriculture and Food, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2005.
- CUNHA CALLADO, Antônio André; JACK, Lisa. **Relations between usage patterns of performance indicators and the role of individual firms in fresh fruit agri-food supply chains**. Journal of Applied Accounting Research, v. 18, n. 3, p. 375-398, 2017.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management**. 1. ed. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999.
- DENYER, David; TRANFIELD, David. **Producing a systematic review**. In BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (Eds.). The Sage Handbook of Organizational Research Methods. London: Sage Publications, p. 671-689, 2009.
- FAWCETT, Stanley E.; MAGNAN, Gregory M.; MCCARTER, Matthew W. **A three-stage implementation model for supply chain collaboration**. Journal of Business Logistics, v. 29, n. 1, p. 93-112, 2008.
- FERREIRA, Gabriela C.; PADULA, Antônio D. **Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.

FISCHER, Christian. **Trust and communication in European agri-food chains**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 18, n. 2, p. 208-218, 2013.

FREE, Clinton. **Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers**. Accounting, Organizations and Society, v. 33, n. (6), p. 629-662, 2008.

GIL, Antônio Carlos. (2010). **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NAIK, Gopal; SURESH, D. N. **Challenges of creating sustainable agri-retail supply chains**. IIMB Management Review, v. 30, n. 3, p. 270-282, 2018.

HANDFIELD, Robert B. et al. **Avoid the pitfalls in supplier development**. Sloan Management Review, v. 41, n. 2, p. 37-49, 2000.

JACK, Lisa; FLOREZ-LOPEZ, Raquel; RAMON-JERONIMO, Juan Manuel. **Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks**. Accounting, Organizations and Society, v. 64, p. 17-30, 2018.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. **Issues in supply chain management**. Industrial Marketing Management, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, Douglas M.; ENZ, Matias G. **Issues in supply chain management: Progress and potential**. Industrial Marketing Management, v. 62, p. 1-16, 2017.

LUCENA, Fábio de Oliveira; NUNES, Sebastião César Pereira. **Ações de supermercados para o desenvolvimento dos seus fornecedores: estudo multi-caso em Campina Grande-PB**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2002.

MENTZER, John T.; FOGGIN, James H.; GOLICIC, Susan L. **Collaboration: the enablers, impediments, and benefits**. Supply chain management review, v. 4, n. 4, p. 52-58, 2000.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOURA, Karina Sacilotto de et al. **Colaboração na gestão da cadeia de hortifrúti: um estudo sobre o relacionamento fornecedor-varejo supermercadista**. UFSCAR: São Carlos, 2013.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2002.

POIRIER, Charles C.; REITER, Stephen E. **Otimizando sua rede de negócios: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, p. 31, 1989.

SANTOS, H. B.; SOUZA, J. P.; GIMENEZ, F. A. P. Um estudo da interação entre fornecedores e supermercados da região noroeste do Paraná. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., Brasília, 2003. **Anais...** Brasília: EGEPE, 2003, p. 1041-1051.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, A.; ARBAGE, A. P.; BREITENBACH. Relacionamento entre Redes de Varejo e Setor Produtivo de Perecíveis na Região Central do Rio Grande do Sul: Uma Análise a Partir da Gestão da Cadeia de Suprimentos. In: CONGRESSO SOBER - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., Campo Grande, 2010. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2010.

SIMATUPANG, Togar M.; SRIDHARAN, Ramaswami. **The collaborative supply chain**. The international journal of logistics management, v. 13, n. 1, p. 15-30, 2002.

SOUZA, Bruno C.; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo, Atlas, 2009.

SPORLEDER, Thomas L.; BOLAND, Michael A. **Exclusivity of agrifood supply chains: Seven fundamental economic characteristics**. International Food and Agribusiness Management Review, v. 14, n. 1030-2016-82782, p. 27, 2011.

WANKE, Peter. **Efficient Consumer Response (ECR): a logística de suprimentos just-in-time aplicada ao varejo**. Rio de Janeiro: Instituto de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

VENSON, Aline Botelho Schneider et al. **Relacionamentos interorganizacionais e desempenho: uma aplicação prática na rede da construção civil no Balneário Aço**. Revista de Administração FACES Journal, v. 10, n. 1, 2009.

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction-cost economics: the governance of contractual relations**. The journal of Law and Economics, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WOOD, J. R. T.; ZUFFO, PK. **Supply chain management**. Revista de Administração de Empresa (FGV), v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2005.