

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COORDENADORIA DE TCC

ATA DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO ALUNO:

EDUARDO STEIN

No dia 21 do mês de novembro de 2022, às 14:00 hs, no(a) Florianópolis, SC, reuniu-se a comissão designada pela portaria 04-22/2, da coordenadoria de TCC do Curso de Ciências Contábeis, para argüição e defesa do trabalho apresentado pelo aluno acima citado. O trabalho apresentado tem por título:

COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO COM FORNECEDORES DE HORTIFRÚTIS DE UMA REDE SUPERMERCADISTA DO RIO GRANDE DO SUL

Terminada a apresentação e defesa, os professores da banca constituída por Valdirene Gasparetto (Orientador), Amanda Manes Koch (Co-orientador), Darci Schnorrenberger atribuíram notas que foram encerradas em envelope fechado e entregue à Coordenadoria de TCC conforme estabelecido no regulamento de TCC, tendo sido determinada pela banca examinadora a necessidade de efetuar as seguintes modificações na versão final do trabalho a ser entregue à Coordenadoria de TCC, no prazo definido no regulamento de TCC de modo que este trabalho seja disponibilizado para consulta pública na biblioteca universitária da UFSC:

Florianópolis, 21 de Novembro de 2022.

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Valdirene Gasparetto Presidente	 <p style="font-size: small;">Documento assinado digitalmente Valdirene Gasparetto Data: 22/11/2022 16:22:28-0300 CPF: ***.702.869-** Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br</p>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Amanda Manes Koch Membro	 <p style="font-size: small;">Documento assinado digitalmente Amanda Manes Koch Data: 22/11/2022 18:03:35-0300 CPF: ***.038.129-** Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br</p>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Darci Schnorrenberger Membro	 <p style="font-size: small;">Documento assinado digitalmente Darci Schnorrenberger Data: 22/11/2022 17:39:21-0300 CPF: ***.663.819-** Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br</p>
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Eduardo Stein Aluno	 <p style="font-size: small;">Documento assinado digitalmente EDUARDO STEIN Data: 22/11/2022 16:20:03-0300 CPF: ***.407.900-** Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br</p>

Aberto o envelope verificou-se que o(a) Aluno(a) obteve nota final 9,5.



Documento assinado digitalmente
Moacir Manoel Rodrigues Junior
Data: 22/11/2022 16:00:46-0300
CPF: ***.501.219-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior - SIAPE 1258025
Coordenador de TCC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Eduardo Stein

Compartilhamento de informações contábeis e percepção de justiça interorganizacional: estudo com fornecedores de hortifrúteis de uma rede supermercadista do Rio Grande do Sul

Florianópolis

2022

Eduardo Stein

Compartilhamento de informações contábeis e percepção de justiça interorganizacional: estudo com fornecedores de hortifrútiis de uma rede supermercadista do Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Valdirene Gasparetto, Dra.
Coorientadora: Amanda Manes Koch, MSc.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Stein, Eduardo

Compartilhamento de informações contábeis e percepção de justiça interorganizacional : estudo com fornecedores de hortifrúti de uma rede supermercadista do Rio Grande do Sul / Eduardo Stein ; orientadora, Valdirene Gasparetto, coorientadora, Amanda Manes Koch, 2022.

56 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,
2022.

Inclui referências.

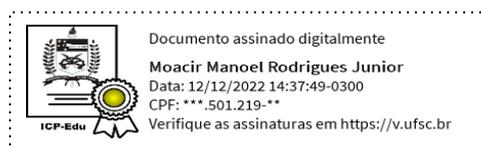
1. Ciências Contábeis. 2. cadeia de suprimentos. 3. compartilhamento de informações. 4. justiça. I. Gasparetto, Valdirene. II. Koch, Amanda Manes. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

Eduardo Stein

Compartilhamento de informações contábeis e percepção de justiça interorganizacional: estudo com fornecedores de hortifrúti de uma rede supermercadista do Rio Grande do Sul

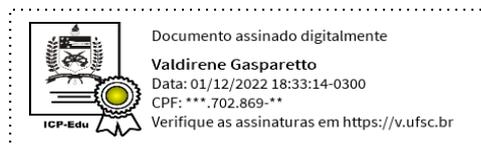
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis.

Florianópolis, 21 de novembro de 2022.

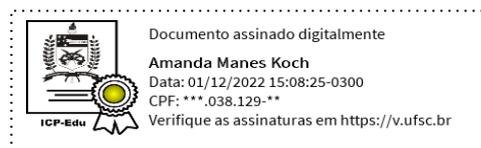


Coordenação do Curso

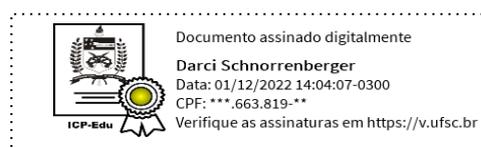
Banca examinadora



Prof.(a) Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientador(a)



Prof.(a) Amanda Manes Koch, MSc
Instituição UFSC



Prof.(a) Darci Schnorrenberger, Dr.
Instituição UFSC

Florianópolis, 2022.

À minha família, meu bem mais precioso...

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Milton e Rosália, por toda a dedicação em minha criação, pelo exemplo positivo que sempre me deram e pelo apoio dado durante essa jornada de graduação. Às minhas irmãs, Ana Paula e Marina, pela parceria e por serem minhas melhores amigas. Aos meus avós, Arthur e Lurdes, que partiram durante a minha graduação, mas que sempre se farão presentes; e Pedro e Gelsy, que podem estar compartilhando comigo este momento. Obrigado por tudo!

Meu segundo agradecimento vai para minha orientadora, Valdirene, e minha coorientadora, Amanda. Obrigado pela paciência, suporte e ensinamentos. Foi muito bom conviver com vocês, mesmo que de longe.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis, muito obrigado. Hoje, saio da universidade com uma bagagem importante entregue por vocês. Em especial, o agradecimento vai aos membros da minha banca, Amanda, Darci e Valdirene, os quais contribuíram de forma significativa para o avanço da minha pesquisa.

Aos amigos que a graduação me deu, sobretudo Eduardo, Guilherme, Pedro e Thiago, os quais foram ótimos exemplos de alunos, e pela parceria de sempre. Aos amigos de Lajeado, vocês foram muito importantes para mim nesse período, e sempre senti muita falta de vocês enquanto estive em Florianópolis.

Aos companheiros de lar em Florianópolis, vocês foram a minha família por aqui, em especial, o Natanael, que se tornou um grande amigo.

Ao curso de Graduação em Ciências Contábeis, representado pelo coordenador Prof. Dr. Alex Mussoi Ribeiro e pela subcoordenadora Profa. Dra. Maíra Melo de Souza, a quem agradeço pela excelência e pela oportunidade de cursar minha graduação aqui.

Aos gestores entrevistados, meu muito obrigado pelo comprometimento e contribuição, além das expectativas quanto à minha pesquisa, e pelo importante trabalho realizado por vocês para o desenvolvimento do nosso país.

“Se você pode sonhar, você pode realizar”
(Walt Disney)

RESUMO

Por meio de relacionamentos interorganizacionais colaborativos, de longo prazo e com compartilhamento de informações, empresas podem potencializar resultados. O compartilhamento de informações contábeis e a percepção de justiça pelos elos da cadeia contribuem para a qualidade da comunicação, redução de conflitos, aumento de colaboração e melhoria de desempenho. Este estudo objetiva analisar, pela perspectiva de fornecedores, como ocorre o compartilhamento de informações contábeis e como se dá a percepção de justiça interorganizacional no relacionamento entre fornecedores de hortifrútiis e uma rede supermercadista do estado do Rio Grande do Sul. Os dados, posteriormente submetidos à análise de conteúdo, foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a três fornecedores de hortifrútiis de uma rede supermercadista. Os resultados revelam o baixo compartilhamento de informações contábeis no relacionamento e uma relação de poder de negociação da rede supermercadista sobre seus fornecedores quando ela não depende de maneira significativa do fornecedor; porém, no caso de fornecedores que vendem altos percentuais da demanda da rede, ela encontra-se dependente na relação, possibilitando aos fornecedores maior controle sobre os preços. Há pouca participação dos fornecedores na tomada de decisão e um sentimento de injustiça com relação às avaliações de qualidade dos produtos. Compartilhamento de informações contábeis com qualidade e políticas de governança voltadas às relações de confiança são alternativas para melhorar o relacionamento fornecedor-comprador, o que converge com achados de outros estudos relacionados e diferentes contextos analisados. Este estudo contribui, de forma teórica, para a literatura contábil, evidenciando os benefícios do compartilhamento de informações contábeis para a proximidade do relacionamento e percepção de justiça interorganizacional. Como implicações práticas, o estudo auxilia gestores de redes supermercadistas e de empresas fornecedoras do setor agroalimentar a se relacionarem de forma mais adequada, visando à melhoria do funcionamento da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos; compartilhamento de informações; justiça.

ABSTRACT

By means of long-term collaborative interorganizational relationships and information sharing, companies can enhance their results. The sharing of accounting information and the perception of justice by the links in the chain contribute to communication quality, conflict reduction, increased collaboration, and improved performance. From the perspective of fruit and vegetable suppliers, this study aims to analyze how accounting information is shared and how interorganizational justice is perceived by them in their relationship with a supermarket chain in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The data, subsequently submitted to content analysis, were obtained through semi-structured interviews with three fruit and vegetable suppliers to a supermarket chain. The results demonstrated low sharing of accounting information and the supermarket chain's bargaining power over its suppliers when it is not significantly dependent on them; however, as regards the suppliers that account for a great deal of its demand, the chain proves dependent on the relationship and allows them greater control over prices. The study evinced little participation of suppliers in the supermarket chain's decision-making process, and the suppliers' perception of injustice in the chain's quality-related rating of their products prior to negotiation. The sharing of quality accounting information and trust-driven governance policies are alternatives for the improvement of the supplier-buyer relationship, a finding that corroborates other related studies and contexts investigated. The study provides a theoretical contribution to the accounting literature, highlighting the benefits of sharing accounting information for a closer supplier-buyer relationship and a clearer perception of interorganizational justice. As practical implications, the study helps managers of supermarket chains and agrifood businesses to build relationships more appropriately, seeking to improve the functioning of the supply chain.

Keywords: supply chain; information sharing; justice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Blocos de condução das entrevistas e conceituação aplicada	26
Quadro 2 – Detalhamento das entrevistas conduzidas	28
Quadro 3 – Características da relação estudada	31
Quadro 4 - Caracterização de maior e menor proximidade dos fornecedores com a rede supermercadista	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	Centro de Distribuição
e-A	Entrevistado A
e-B	Entrevistado B
e-C	Entrevistado C
CEASA	Central Estadual de Abastecimento de Hortifrutigranjeiros

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	OBJETIVO GERAL	18
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	20
2.2	JUSTIÇA INTERORGANIZACIONAL	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	25
3.2	CARACTERÍSTICAS DOS CASOS E ENTREVISTADOS.....	25
3.3	MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
4.1	CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO FORNECEDOR-COMPRADOR ESTUDADA	30
4.2	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	35
4.3	JUSTIÇA INTERORGANIZACIONAL	41
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	54

1 INTRODUÇÃO

O perfil seletivo do consumidor contemporâneo faz com que empresas necessitem investir na qualidade dos produtos (bens ou serviços) fornecidos, o que demanda o funcionamento de toda a cadeia de suprimentos. Por meio de relacionamentos interorganizacionais colaborativos, de longo prazo e com o compartilhamento de informações, as empresas podem potencializar seus resultados (AGARWAL; NARAYANA, 2020; JIE; GENGATHAREN, 2019; DANIA; XING; AMER, 2018).

O compartilhamento de informações contribui para a eficiência e a longevidade das empresas (RAJABION et al., 2019) e sua ausência pode suceder em desperdícios de recursos e aumento de custos para todos os elos da cadeia de suprimentos (JIE; GENGATHAREN, 2019). Para que haja cooperação interorganizacional, é importante reunir e compartilhar informações de custos entre parceiros de negócio, por meio de práticas contábeis abertas, concomitantemente com sistemas de incentivos econômicos, como investimentos de recursos e distribuição justa de resultados, para todos os elos da cadeia de suprimentos (HOFMANN; BOSSHARD, 2017).

Nas cadeias de suprimentos agroalimentares, Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018) apontam que a contabilidade pode contribuir para a cadeia de suprimentos de alimentos, observando custos em decorrência de desperdícios, preços justos e comunicação contábil. Em um estudo de caso com fornecedores de hortifrúteis para supermercados, Koch e Gasparetto (2021) expõem que, apesar da necessidade de controles para reduzir custos e riscos na relação fornecedor-comprador, poucas informações contábeis são compartilhadas e poucos instrumentos de gestão são utilizados, em parte, devido à falta de conhecimentos técnicos por parte dos fornecedores.

O setor agroalimentar possui especificidades, como a sazonalidade, a perecibilidade, e as variações de qualidade e quantidade (TSOLAKIS et al., 2014), as quais podem tornar os fornecedores vulneráveis diante dos compradores (MUTONYI; BEUKEL; HJORTSO, 2018). Em determinados casos, os fornecedores podem ser substituídos facilmente pelo comprador por conta da ausência de contratos e assimetria de poder, o que pode gerar comportamentos oportunistas, injustos e tornar o relacionamento instável (KOCH; GASPARETTO, 2021).

Justiça e compartilhamento de informações podem ser vistos como aspectos relacionados. Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018) argumentam que o compartilhamento de informações contábeis contribui para uma relação justa na percepção dos fornecedores. Segundo Zaefarian et al. (2016), os fornecedores estão cientes do quanto compradores abusam de seu poder para colocar seus próprios interesses em primeiro lugar, e essa percepção pode passar de uma insatisfação financeira no curto prazo para conflitos no longo prazo. Por outro lado, acrescentam que conforme riscos e benefícios são compartilhados entre ambas as partes, ocorre crescimento nas vendas. Para Bouazzaoui et al. (2020), falta de volume e/ou qualidade das mercadorias fornecidas ou prejuízos financeiros e operacionais podem ser reduzidos pelas organizações com o alinhamento quanto ao seu entendimento das questões de justiça e a percepção de seus parceiros, por meio de compartilhamento de informações, reduzindo riscos relacionais.

Zaefarian et al. (2016) destacam que há carência de pesquisas sobre a justiça no âmbito de uma relação cooperativa de longo prazo com vistas a maximizar os resultados de todos os integrantes envolvidos. Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018) afirmam que existe a necessidade de estudos que investiguem a cadeia de suprimentos agroalimentar em países emergentes (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018), como é o caso do Brasil. Bouazzaoui et al. (2020) apresentam como uma questão futura de pesquisa a necessidade de compreender antecedentes e consequentes da assimetria de justiça, quando um elo tem mais benefícios perante outros, em diferentes relacionamentos interorganizacionais, como fornecedor e comprador, ressaltando que percepções de não justiça podem levar a comportamentos inadequados.

Demandas em rápidas mudanças geraram maior independência entre empresas que buscam acesso a recursos e capacidades complementares, o que motiva pesquisas sobre a gestão de relacionamentos interorganizacionais e os fatores atitudinais e comportamentais que impulsionam o desempenho do relacionamento (Bouazzaoui et al., 2020).

Nesse sentido, este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o compartilhamento de informações contábeis e a percepção de justiça interorganizacional no relacionamento entre fornecedores de hortifrúteis e uma rede supermercadista?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo objetiva analisar, pela perspectiva dos fornecedores, como ocorre o compartilhamento de informações contábeis e a percepção de justiça interorganizacional, no relacionamento entre fornecedores de hortifrútis e uma rede supermercadista do estado do Rio Grande do Sul.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com a finalidade de atingir o objetivo geral da pesquisa, visa-se o cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

- Compreender quais e de que forma as informações contábeis são compartilhadas no relacionamento investigado.
- Compreender a percepção de justiça processual, distributiva e interacional no relacionamento fornecedor-comprador pesquisado.
- Compreender as interfaces entre compartilhamento de informações e percepção de justiça no relacionamento fornecedor-comprador.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de compreensão dos relacionamentos entre fornecedores e compradores na cadeia de suprimentos agroalimentar visando uma melhoria em todo o setor. Segundo Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018) e Koch e Gasparetto (2021), esse contexto está atrelado às características de contratos informais, bem como a fatores climáticos, sazonalidade e perecibilidade, fatores esses que dependem de um relacionamento sólido e próximo entre fornecedores e compradores. Essas características inerentes ao setor agroalimentar muitas vezes não são controláveis pelo fornecedor e isso pode desencadear conflitos com o comprador, que almeja dispor de produtos com qualidade suficiente para atender à demanda (KOCH; GASPARETTO, 2021).

Compartilhamento de informações contábeis e justiça interorganizacional têm interligação no relacionamento de parceria da cadeia de suprimentos

agroalimentares, pois a justiça realiza um papel de melhoria de desempenho do relacionamento (BOUAZZAOUÏ et al., 2020). A percepção de justiça entre os parceiros de cadeia aumenta o interesse e a confiança para o compartilhamento de informações (BOUAZZAOUÏ et al., 2020) e o compartilhamento de informações contábeis é característica de relações estáveis (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018).

Do ponto de vista prático, este estudo auxilia gestores no planejamento dos relacionamentos interorganizacionais e na busca por melhores níveis de desempenho da cadeia de suprimentos como um todo. O entendimento dos anseios de cada elo da cadeia permitirá aos gestores identificar os pontos fracos do planejamento que precisam ser melhorados. Sob uma perspectiva teórica, tal entendimento contribui para o desenvolvimento e ampliação da discussão sobre o tema, visto que o relacionamento fornecedor-comprador conta com poucas pesquisas até o presente momento, sobretudo, no que se refere à percepção de justiça sob a ótica do fornecedor a respeito da cadeia de suprimentos (ZAEFARIAN et al., 2016), ainda que seja uma temática de grande importância econômico-social.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A organização deste estudo passa pelas seguintes seções: a introdução, a qual é responsável por expor o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, tanto geral quanto específicos, e a justificativa. Subsequentemente, é apresentado o referencial teórico, com duas subdivisões: compartilhamento de informações contábeis e justiça interorganizacional. A seção seguinte é definida pelos procedimentos metodológicos com a caracterização do estudo, os procedimentos para a seleção do material teórico, características dos entrevistados, método de coleta dos dados e método de análise dos dados coletados. Na sequência, são evidenciados os resultados e discussões, fracionados em características da relação fornecedor-comprador estudada, compartilhamento de informações contábeis, justiça interorganizacional e discussão de resultados. Por fim, são expostas as conclusões e considerações finais sobre o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Dados e informações surgiram como moeda fundamental nas cadeias de suprimentos (AGARWAL; NARAYANA, 2020) e contribuem estratégica, tática e operacionalmente para um ambiente colaborativo dentro das organizações (DANIA; XING; AMER, 2018). Nesse sentido, o compartilhamento de informações contábeis se identifica como um instrumento relacional que impacta de forma significativa na estabilidade da cadeia de suprimentos, evidenciando a mutualidade de controle e confiança (RAMON-JERONIMO; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2017). Adicionalmente, Ghosh e Fedorowicz (2008) inferem que a relação colaborativa e uma infraestrutura de tecnologia da informação são pré-requisitos para o compartilhamento de informações.

Conforme salientam alguns autores, relacionamentos bem-sucedidos da cadeia de suprimentos têm em comum a qualidade da comunicação, compartilhamento de informações e a participação no planejamento estratégico (MUTONYI; BEUKEL; HJORTSO, 2018), o que traz implicações positivas em termos de satisfação dos parceiros sobre o relacionamento, preço, qualidade, tempo de ciclo e tecnologia (AGARWAL; NARAYANA, 2020). Para Mutonyi, Beukel e Hjortso (2018), a comunicação auxilia os fornecedores no entendimento das ações dos compradores, agregando transparência e simetria de colaboração, o que influencia positivamente nos resultados da parceria. Em contrapartida, a falta de uma comunicação de qualidade e do compartilhamento de informações afeta a tomada de decisão, dificultando o êxito da cadeia de suprimentos (AGARWAL; NARAYANA, 2020).

Nessa perspectiva, pode-se argumentar que os mecanismos de governança das relações, abrangendo confiança, poder de barganha e contratos, são considerados como subsídios para o compartilhamento de informações interorganizacionais (GHOSH; FEDOROWICZ, 2008). Portanto, como enfatizam Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2017), a confiança é um artifício para obter vantagem competitiva, por meio de práticas contábeis, garantindo um maior compromisso entre os parceiros. Considerando, inclusive, as facilidades tecnológicas atuais à disposição da contabilidade, Ghosh e Fedorowicz (2008)

detalham que embora o uso da tecnologia facilite o compartilhamento de informações, deve haver esforços para a implementação de mecanismos de governança alinhados com a melhoria de desempenho e de processos. Vale ressaltar, ainda, que as informações compartilhadas entre os parceiros da cadeia de suprimentos incluem níveis de estoque, dados de vendas, status do pedido, previsão de vendas, programações de produção, métricas de desempenho e dados de capacidade (AGARWAL; NARAYANA, 2020).

O compartilhamento de informações melhora a transparência, assim como sugere a aspiração em cooperar (MUTONYI; BEUKEL; HJORTSO, 2018), a partir da percepção de benefícios futuros (FEHR; ROCHA, 2018) e do compartilhamento de lucros, custos, perdas e riscos entre o montante da cadeia de suprimentos (DANIA; XING; AMER, 2018). Segundo Rajabion et al. (2019), compartilhar informações pode aumentar o valor agregado de uma empresa, reduzindo o tempo de comercialização e distribuição e, melhorando a qualidade. No caso apresentado por Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018), foram compartilhadas inclusive informações confidenciais sobre preços e essa colaboração levou a provisões conjuntas e maior eficiência, desenvolvimento de novos produtos e lucratividade para ambas as partes.

Compartilhar informações auxilia no controle de estoques e pode maximizar a lucratividade de toda a cadeia de suprimentos (MUTONYI; BEUKEL; HJORTSO, 2018; GHOSH; FEDOROWICZ, 2008). Jie e Gengatharen (2019) evidenciaram que o compartilhamento de informações, hoje facilitado pelas tecnologias, promove o trabalho colaborativo entre os parceiros para gerenciar a cadeia de suprimentos como uma organização única. Nesse cenário, modelos de utilização da tecnologia para o compartilhamento de informações entre fornecedor-comprador têm sido desenvolvidos por grandes empresas como a Intel e a Apple, a fim de aumentar a transparência e a garantia de insumos de qualidade (AGARWAL; NARAYANA, 2020).

Nesse contexto, ressalta-se a importância do compartilhamento de informações fidedignas, bem como de recursos relevantes na relação fornecedor-comprador. Segundo Agarwal e Narayana (2020), informações de estoque, demanda, previsões e planos de produção devem ser precisas e oportunas, as quais são úteis para fins de planejamento. Para Jie e Gengatharen (2019), informações gerais sobre mercado e clientes também são pertinentes para análises táticas e estratégicas de gestão conjunta. Ademais, conforme pontuam Dania, Xing e Amer

(2018), além do compartilhamento de informações, devem ser compartilhados recursos, tanto humanos, quanto físicos, tecnológicos e financeiros. Esses recursos compartilhados de forma adequada têm valor significativo no sucesso da parceria.

Em vista do exposto, pode-se afirmar que existem dois aspectos fundamentais no compartilhamento de informações contábeis em cadeias de suprimentos: a frequência e a qualidade da informação (JIE; GENGATHAREN, 2019), as quais promovem a compreensão de questões competitivas complexas relacionadas ao sucesso da cadeia de suprimentos (AGARWAL; NARAYANA, 2020). A qualidade da informação, segundo Jie e Gengatharen (2019), diz respeito a aspectos como prazos, exatidão, adequação e credibilidade das informações trocadas. Essa troca frequente de informações oferece um conforto ao comprador, que já não tem a pressão de apurar outras alternativas de fornecimento (AGARWAL; NARAYANA, 2020).

Nessa relação, é primordial que informações de custos também sejam compartilhadas, porém usualmente são mantidas em sigilo pelas empresas (FEHR; ROCHA, 2018), que se preocupam com o risco de vazamento dessas informações (KOCH; GASPARETTO, 2021; GHOSH; FEDOROWICZ, 2008). Da mesma forma, os fornecedores temem comportamentos oportunistas por parte dos compradores (RAJABION et al, 2019), pois estes podem usar de tais informações para negociar preços mais baixos (RAJABION et al, 2019). Essas empresas acabam visualizando a informação como um bem estratégico, fazendo-a fluir de forma distorcida e atrasada (JIE; GENGATHAREN, 2019) (AGARWAL; NARAYANA, 2020).

Por fim, como enfatiza Tomkins (2001), os projetos devem ser moldados conforme interesses dos parceiros, simulando repetidamente a posição de risco/retorno de cada parte até que um acordo seja alcançado. Nesse processo, as informações contábeis necessárias são um produto reflexo da negociação em desenvolvimento.

2.2 JUSTIÇA INTERORGANIZACIONAL

Nas relações interorganizacionais, sobretudo em parcerias de longo prazo, o sentimento de justiça decorrente do esforço é esperado pelas empresas, visando facilitar o relacionamento e reduzir riscos e incertezas em um investimento específico (HUO; WANG; TIAN, 2016). No caso específico da relação entre

supermercados e fornecedores de hortifrútiis, os compradores comumente estão no topo da cadeia, detendo o poder para capturar margens de lucro do produtor e do processador e para lhes repassar riscos e custos (KOCH; GASPARETTO, 2021).

Segundo Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2017), a necessidade de parcerias de longo prazo em razão da dependência demonstrada pelos fornecedores faz com que os mesmos aceitem variações de valor percebidas como injustas. Contudo, essa situação pode causar o desgaste do elo mais fraco e resultar em efeitos negativos para ambos os lados. Em contraponto, Huo, Wang e Tian (2016) expõem que o comprador, quando faz investimentos específicos no relacionamento, reduz sua intenção de comportar-se de forma oportunista, porém induz o oportunismo no receptor do investimento. Ainda, Bouazzaoui et al. (2020) acrescentam que, se um parceiro acredita estar sendo tratado injustamente, a organização deve empregar recursos para mostrar que está melhorando.

A justiça nas cadeias de suprimentos pode ser explicada pelas teorias dos custos de transação e das trocas sociais. Segundo a Teoria dos Custos de Transação, quando há oportunismo, os custos de transação são aumentados, portanto, é necessário que os parceiros monitorem o comportamento dos outros, a fim de proteger ativos e garantir que a outra parte não tire vantagem do relacionamento (HUO; WANG; TIAN, 2016).

A Teoria das Trocas Sociais coloca que os membros de troca buscam recompensas a partir de suas interações, a partir da comparação das recompensas e custos de interação, e apontam que o retorno esperado pode ser tanto econômico quanto social (HUO; WANG; TIAN, 2016). Para Griffith, Harvey e Lusch (2005), quanto mais frequentemente uma ação for recompensada ou quanto mais valioso o resultado da ação, maiores serão as chances de as trocas serem constantes. Griffith, Harvey e Lusch (2005) argumentam que as atitudes e comportamentos relacionais são estimulados por meio da percepção de justiça demonstrada pelo elo mais poderoso da troca e que essa conduta permite que o membro retenha e proteja seu poder.

A justiça interorganizacional é dividida em distributiva, processual e interacional (DUFFY et al., 2013). A justiça distributiva se caracteriza pelo recebimento justo dos resultados das decisões e distribuição de recursos em relação à sua contribuição para o relacionamento (HUO; WANG; TIAN, 2016). Nesse aspecto, ocorre assimetria quando uma organização percebe que seu parceiro não

investe tantos recursos (BOUAZZAOUI et al., 2020). Sendo assim, a justiça distributiva espera a equidade da distribuição de recompensas entre as partes transacionais e essa distribuição seja adequada ao esforço desempenhado, reduzindo a possibilidade de oportunismo no relacionamento e promovendo o esforço (NARASIMHAN; NARAYANAN; SRINIVASAN, 2013).

A justiça processual é descrita como a percepção dos processos de tomada de decisão e das condutas daqueles diretamente envolvidos ou afetados por essas decisões (GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2005). Segundo Duffy et al. (2013), existem dois elementos estruturais da tomada de decisão que são impactados pela justiça processual: a oportunidade de expor opiniões durante os processos e a capacidade de influenciar nas decisões. Quando uma parte percebe um comportamento processualmente inadequado, como alterações de pedidos acordados, exclusão de parte do processo de tomada de decisão ou impedimento de transparência, ocorre assimetria na justiça processual, enfraquecendo a governança e dificultando a continuidade do relacionamento (BOUAZZAOUI et al., 2020). Portanto, um método processualmente justo demanda comunicação entre as partes e pode promover um desempenho operacional superior (NARASIMHAN; NARAYANAN; SRINIVASAN, 2013).

A justiça interacional, por sua vez, ocorre conforme há um tratamento interpessoal e o recebimento de informações completas, neutras e detalhadas de seus parceiros de cadeia de suprimentos durante os procedimentos interorganizacionais (HUO; WANG; TIAN, 2016). Contrastivamente, a injustiça interacional está ligada à forma injusta do fornecimento, utilização e gerenciamento das informações compartilhadas (BOUAZZAOUI et al., 2020). Nessa perspectiva, a justiça interacional pode ser dividida em interpessoal e informacional: a interpessoal é entendida como o grau de tratamento envolvendo polidez, respeito e dignidade nos processos e, a informacional, abrange a apresentação de razões por trás das decisões tomadas (DUFFY et al., 2013). Portanto, é válido ressaltar que a justiça interacional promove a harmonia, reduz conflitos e aumenta a colaboração em um relacionamento da cadeia de suprimentos (NARASIMHAN; NARAYANAN; SRINIVASAN, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Quanto a seus objetivos, este estudo se caracteriza como qualitativo, descritivo, visto que trata da relação entre uma rede supermercadista (comprador) e três de seus fornecedores de hortifrútiis. Segundo Silva e Menezes (2000), no que se refere ao caráter qualitativo da pesquisa, há uma relação que associa o mundo objetivo e a subjetividade, a qual não pode ser retratada em números. No que tange ao seu aspecto descritivo, Gil (2007) entende que a pesquisa visa descrever, classificar e interpretar o objeto estudado.

3.2 CARACTERÍSTICAS DOS CASOS E ENTREVISTADOS

Este estudo investiga o relacionamento entre uma rede de supermercados do estado do Rio Grande do Sul e três de seus fornecedores de hortifrútiis. A rede possui 17 supermercados no estado do Rio Grande do Sul. Os fornecedores atuam, principalmente, como agentes intermediários, fornecendo produtos produzidos por outros produtores, porém dois dos fornecedores também produzem uma pequena parte dos produtos que vendem. Além disso, as empresas possuem diferentes características, o que contribui para execução do estudo, como porte, níveis de dependência e produtos entregues para a rede supermercadista. A relação entre os elos dessa cadeia de suprimentos corresponde ao objeto de pesquisa, e a análise se delimita à perspectiva dos fornecedores. A relevância da rede supermercadista no estado investigado e a viabilidade de estudo dos objetos em questão foram os motivos para seleção deste caso.

3.3 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. As entrevistas semiestruturadas devem ser apoiadas em roteiros constituídos por perguntas abertas baseadas nos objetivos, feitas verbalmente e em ordem prevista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Para a ratificação da coleta de dados, desenvolveu-se um roteiro de entrevista dividido em três blocos

principais: características da relação fornecedor-comprador, compartilhamento de informações contábeis e justiça interorganizacional, esta última subdividindo-se em justiça processual, distributiva e interacional (DUFFY et al., 2013), conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Blocos de condução das entrevistas e conceituação aplicada

Categorias de análise	Códigos	Conceito	Referências
Compartilhamento de Informações Contábeis	Qualidade da comunicação	A comunicação auxilia os fornecedores no entendimento das ações dos compradores, agregando transparência e simetria de colaboração, o que influencia positivamente nos resultados da parceria.	(MUTONYI; BEUKEL; HJORTSO, 2018)
	Quais informações contábeis são compartilhadas	As informações compartilhadas entre os parceiros da cadeia de suprimentos incluem níveis de estoque, dados de vendas, status do pedido, previsão de vendas, programações de produção, métricas de desempenho e dados de capacidade.	(AGARWAL; NARAYANA, 2020)
	Como ocorre o compartilhamento de informações	Deve haver esforços para a implementação de mecanismos de governança alinhados com a melhoria de desempenho e de	(GHOSH; FEDOROWICZ, 2008)

		processos.	
		A frequência do compartilhamento promove a compreensão de questões competitivas complexas relacionadas ao sucesso da cadeia de suprimentos.	(AGARWAL; NARAYANA, 2020)
		Empresas visualizam a informação como um bem estratégico, fluindo-a de forma distorcida e atrasada.	(JIE; GENGATHAREN, 2019)
Justiça Interorganizacional	Justiça Processual	Um método processualmente justo pode auxiliar no aumento de comunicação entre as partes e promover um desempenho superior.	(NARASIMHAN; NARAYANAN; SRINIVASAN, 2013)
	Justiça Distributiva	A justiça distributiva espera a equidade da distribuição de recompensas entre as partes transacionais e que essa distribuição seja adequada ao esforço desempenhado, reduzindo a possibilidade de oportunismo no relacionamento e promovendo o esforço.	(NARASIMHAN; NARAYANAN; SRINIVASAN, 2013)
	Justiça Interacional	A justiça interacional promove a harmonia, reduz conflitos e aumenta a	(NARASIMHAN; NARAYANAN; SRINIVASAN, 2013)

		colaboração em um relacionamento da cadeia de suprimentos.	
--	--	--	--

Fonte: Do autor (2022)

Nas entrevistas, foram realizadas perguntas abertas de acordo com os objetivos da pesquisa, conforme Quadro 1, as quais buscaram compreender características da relação fornecedor-comprador, compartilhamento de informações contábeis e justiça interorganizacional (justiça processual, justiça distributiva e justiça interacional). As entrevistas foram gravadas, com autorização dos respondentes e, em seguida, convertidas para texto. O roteiro das entrevistas está disponível no apêndice 1.

Após a transcrição das entrevistas, estas foram encaminhadas aos entrevistados, que não sugeriram ajustes no texto.

As entrevistas ocorreram entre os meses de junho e agosto de 2022, com duração de 40 minutos em média, conforme detalhamento no Quadro 2. Foram entrevistados três gestores, um de cada empresa fornecedora, denominados neste estudo como e-A, e-B e e-C, correspondendo, respectivamente, às empresas fornecedoras A, B e C. Os entrevistados aceitaram contribuir para a pesquisa, sob a garantia de confidencialidade de suas identidades e da rede supermercadista foco deste estudo.

Quadro 2 – Detalhamento das entrevistas conduzidas

Fornecedor	Abreviação entrevistado	Cargo do entrevistado	Tempo de empresa	Duração	Transcrição
A	e-A	Gestor	38 anos	29 min.	8 pág.
B	e-B	Gestor	32 anos	58 min.	17 pág.
C	e-C	Gestor	19 anos	33 min.	7 pág.

Fonte: Do autor (2022)

O processo de análise do conteúdo foi organizado em três etapas, conforme descreve Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. A etapa de pré-análise caracteriza-se pela leitura e organização do material. A exploração do material corresponde à

categorização e codificação dos dados por unidades de registro e contexto. A última etapa, referente ao tratamento dos resultados, consiste em descrever, interpretar e inferir os conteúdos compreendidos no material coletado (BARDIN, 2011).

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo teve como foco a perspectiva dos três fornecedores de uma rede supermercadista. Não se teve acesso ao comprador. Essa percepção foi verificada a partir de entrevista e representam a sua percepção no momento da realização da entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados e discussões a partir dos dados do estudo, que evidenciam as perspectivas dos fornecedores sobre a relação com a rede supermercadista em questão.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO FORNECEDOR-COMPRADOR ESTUDADA

Inicialmente, apresentam-se as características de rede supermercadista estudada, uma vez que esta recebe produtos dos três fornecedores entrevistados e revende aos clientes finais (consumidores) da cadeia de suprimentos.

A rede supermercadista situa-se no estado do Rio Grande do Sul, foi fundada há mais de 60 anos e, atualmente, possui cerca de 20 filiais em diferentes regiões do estado. Seu faturamento anual está acima dos R\$ 500 milhões e a empresa tem negócios nas áreas de panificação, engenho de arroz e atacarejo.

Os três fornecedores estão, em média, a 10 km de distância do Centro de Distribuição (CD) da rede supermercadista, local caracterizado por ser um depósito que recebe mercadorias dos fornecedores e tem a finalidade de despachá-las para as unidades filiais da rede compradora.

Conforme o Quadro 3, o fornecedor A mantém uma relação de aproximadamente 25 anos com a rede supermercadista estudada, a qual é responsável por 5% de seu faturamento, não sendo, portanto, o seu cliente principal. O tomate é o único produto vendido por esse fornecedor e não é exclusivo, já que a rede possui outros fornecedores de tomates para abastecê-la. O fornecedor entende que a rede possui mais fornecedores para o mesmo produto por questões de sazonalidade de produção, que pode afetar na oferta no recebimento dos produtos. Sendo assim, todos os fornecedores têm pedidos constantes para o abastecimento da rede supermercadista, conforme evidencia o e-A: “ele precisa sempre de dois fornecedores porque tem épocas do ano que, para nós, a mercadoria está mais fraca (qualidade e/ou quantidade reduzida) [...]. Todos os dias que eu tenho entrega, o outro também tem”.

Quadro 3 – Características da relação estudada

Fornecedor	Tempo de relação	% de faturamento	Produtos vendidos
A	25 anos	5%	Tomate
B	20 anos	40%	Moranga, beterraba, cenoura, alho, batata-doce e mandioca
C	16 anos	2%	Verduras em geral

Fonte: Do autor (2022)

A coluna “% de faturamento”, do Quadro 3, refere-se ao relacionamento do fornecedor com a rede supermercadista, evidenciando o percentual das vendas totais do fornecedor que são entregues à rede analisada.

O fornecedor A atua exclusivamente como agente intermediário, comprando de diversos produtores, localizados, em grande parte, no estado de São Paulo. Seus clientes são mercados de médio e grande porte, compradores no CEASA (centrais estaduais de abastecimento de hortifrutigranjeiros) e clientes de minimercados, fruteiras e restaurantes que buscam o produto no fornecedor, possibilitando que o fornecedor não sofra com quebras devido a produtos abaixo do padrão de qualidade exigido pelas redes supermercadistas. O fornecedor A percebe a relação como próxima e a classifica como “muito boa”. Sua percepção é de uma relação de longo prazo e acredita ser a melhor forma de relação para os dois elos da cadeia de suprimentos.

Quando perguntado sobre o impacto para sua empresa, caso o relacionamento deixasse de existir, o e-A observa que o impacto financeiro não seria significativo para a empresa, visto que há baixa dependência operacional com a rede supermercadista analisada, porém acrescenta que o fim da relação causaria um impacto emocional por conta da relação estabelecida há muitos anos.

O fornecedor B tem uma relação de aproximadamente 20 anos com a rede supermercadista estudada e esse é o seu principal cliente, responsável por cerca de 40% de seu faturamento. O fornecedor expressa sentir uma relação de parceria maior do que com outros supermercados e coloca isso como fator determinante para manter a referida como seu principal comprador. O e-B explica que:

“Tem toda a parte de se dar bem, ou não, com ele também [...], de ele saber que você vai suprir quando ele precisar de uma oferta. [...] A [nome da rede analisada] quer pagar dois reais no quilo de um produto, por exemplo, e eu pedi R\$ 2,10 [...] ele compra porque sabe que no dia da oferta que eles

fazem para chamar o público, ele pode contar comigo para fazer um preço abaixo do que está no mercado, para ele poder ter o produto em oferta”.

Percebe-se que há uma relação de troca mútua em relação a custos e benefícios. Os produtos que o fornecedor B vende para a rede supermercadista são: cenoura, beterraba, moranga, alho, batata doce e mandioca, e a rede supermercadista tem outros fornecedores para entregar esses mesmos produtos. O fornecedor explica que a rede supermercadista tem um fornecedor principal, que nesse é o fornecedor B, porém opta por adquirir produtos também de outros fornecedores, pois, se exclusivos, além da possibilidade de não suprir a demanda, os fornecedores se sentem confortáveis em cobrar mais caro pelo produto. Neste caso específico, o e-B entende-se como fornecedor principal de seus produtos para essa rede supermercadista.

O fornecedor B atua predominantemente como agente intermediário, porém possui aproximadamente 1% de suas vendas referentes à produção própria, com característica de agricultura familiar. Entre os demais clientes do fornecedor, três são redes supermercadistas, todas com porte semelhante ao da rede estudada, e entregam também produtos em fruteiras e uma rede de cozinhas, que trabalha com refeições para empresas. A parceria com a rede de cozinhas permite que o fornecedor consiga destinar produtos que não são aceitos nos supermercados, por não atenderem ao padrão de qualidade exigido, portanto, reduz fortemente as quebras (produtos perdidos por conta da perecibilidade).

O fornecedor B considera a relação como próxima e de longo prazo, pois percebe que a rede supermercadista respalda o fornecedor, mas friza que é necessário fazer jus a isso. O fornecedor complementa que a rede prioriza as parcerias e que foi uma das primeiras a ter esse tipo de pensamento, mas percebe que há um direcionamento das redes supermercadistas em prol desse tipo de relação. Quando perguntado sobre um eventual fim da sua relação com a rede de supermercados, o e-B explica que o afetaria de forma significativa, pelo fato de a rede representar 40% de seu faturamento e lembra que um evento assim já aconteceu, com essa mesma rede, há alguns anos, momento em que ele precisou procurar novos clientes e reconquistar a confiança da rede perdida.

A relação do fornecedor C com a rede supermercadista existe há cerca de 16 anos e não tem a mesma como seu principal cliente. A rede é responsável por apenas 2% do seu faturamento, o qual já foi maior, porém o fornecedor optou por

alterar sua estratégia operacional, dando ênfase em produtos de maior qualidade e, portanto, com um preço mais elevado. Esse fator causou a diminuição das vendas deste fornecedor para a rede supermercadista, pois seu produto passou a ser vendido apenas em uma filial específica, conforme o e-C menciona:

“Nosso produto [...] ficou um produto mais elaborado e, em compensação, ele ficou com um valor agregado maior [...] hoje, a gente vende muito para a [nome da filial específica da rede supermercadista analisada] porque ela tem um público [...] com um poder aquisitivo maior”.

O fornecedor C vende verduras em geral para a rede supermercadista, que possui outros fornecedores para os mesmos produtos. Ele explica que os pedidos desse comprador são equilibrados entre os fornecedores, havendo constância nos pedidos. Como o fornecedor C abastece apenas filiais específicas dessa rede de supermercados, os produtos são entregues diretamente na filial, sem passar pelo CD.

A atuação do fornecedor C é tanto como agente intermediário quanto como produtor, visto que cerca de 10% de suas vendas provêm de produção própria. Todos os seus clientes são redes de supermercados de médio e grande porte. Questionado sobre as quebras, o fornecedor elucidou não ter grandes problemas com quebras, visto que os supermercados já impõem um desconto para perdas no momento da compra.

Para o fornecedor C, a relação se tornou distante após a troca do encarregado pelas compras de hortifrútis da rede supermercadista. Para o fornecedor, o comprador deveria se interessar mais em conhecer o fornecedor e não levar apenas o preço do produto em consideração, pois a qualidade varia e é de grande importância no setor de hortifrútis. Ainda assim, o e-C enxerga a relação como de longo prazo:

“Se ele viesse conhecer um pouco mais o fornecedor, eu acho que ficaria um pouco mais prático. Porque assim, hoje, ele leva muito em consideração o preço. E [...] o negócio de hortifrútis [...] a qualidade também conta bastante [...] muitas vezes nós acabamos não tendo o melhor preço, e ter uma política de qualidade maior, talvez nos impediu de vender um pouco mais para eles”.

Com relação a possíveis impactos no caso de ocorrer o fim da relação, o e-C compreende que, devido ao baixo volume de mercadorias vendidas à rede

supermercadista, os impactos de um eventual término dessa relação não seriam prejudiciais para a sua empresa.

Sobre as características mencionadas até então, verifica-se que os três fornecedores entrevistados mantêm uma relação de longo prazo, próxima de 20 anos, com a rede supermercadista. Porém, revelou-se uma grande diferença de dependência dos fornecedores com a rede supermercadista analisada, visto que os fornecedores A e C têm a rede supermercadista como responsável por menos de 10% de seu faturamento, enquanto o fornecedor B tem a rede como responsável por aproximadamente 40% de seu faturamento, evidenciando uma dependência maior. Outra diferença verificada foi quanto aos produtos vendidos por esses fornecedores, a saber: fornecedor A, um único produto (tomate); B, legumes; e o C, verduras. As diferentes características de importância do fornecedor para a rede supermercadista também foi um ponto demonstrado pelos entrevistados, uma vez que o fornecedor A divide igualmente as entregas de tomates com outro fornecedor, enquanto o fornecedor B se considera o fornecedor principal de três dos seus produtos e o fornecedor C pode ser entendido como um fornecedor estratégico para as entregas em filiais específicas da rede supermercadista.

As especificidades do relacionamento de que cada fornecedor tem com a rede supermercadista influenciam a percepção que eles têm sobre a proximidade dessa relação com o comprador. Com base nos achados deste estudo, infere-se que o grau de proximidade na relação depende de alguns aspectos, evidenciados no Quadro 4.

Quadro 5 – Caracterização de maior e menor proximidade dos fornecedores com a rede supermercadista

Relação	Fornecedor	Características
Mais proximidade	A e B	Representar mais de 5% do faturamento
		Sentir-se valorizado pelo comprador
		Contato frequente
		Maior tempo de relação
		Expectativa de continuidade da relação
Mais distante	C	Representar menos de 5% do faturamento
		Sentir-se desvalorizado pelo comprador
		Contato pouco frequente
		Menor tempo de relação
		Risco de entrada de novos concorrentes

Fonte: Do autor (2022)

Este estudo entende que o contato frequente tem por característica ser, pelo menos, semanal. Com base nesse entendimento, as características “contato frequente” e “contato pouco frequente” foram elaboradas. Os fornecedores A e B têm contato diário com a rede supermercadista, enquanto o fornecedor C tem um contato apenas mensal.

A percepção de proximidade do fornecedor A em relação à rede supermercadista pode estar associada ao contato frequente com o comprador e à duração, de 25 anos, desse relacionamento com a rede. A expectativa de continuidade desse relacionamento também pode estar atrelada a esse sentimento de proximidade, visto que, em contrapartida, a rede supermercadista é responsável por menos de 10% do faturamento desse fornecedor, fator que poderia indicar um nível baixo de proximidade. O fornecedor B detém todas as características que evidenciam sua percepção de relação como sendo próxima com a rede supermercadista, enquanto o fornecedor C percebe a relação como sendo de menor proximidade, possivelmente explicada pelo sentimento de que seu produto não é tão valorizado pelo supermercado quanto ele gostaria, de acordo com seu comentário sobre a falta de conhecimento do comprador sobre a operação do fornecedor, além da pequena porcentagem de seu faturamento ser decorrente dessa relação.

4.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

O primeiro bloco da entrevista identifica a existência, ou não, de compartilhamento de informações contábeis e identifica quais informações são compartilhadas e como são compartilhadas.

O fornecedor A revela que existe a troca de informações contábeis, porém voltadas, predominantemente, a preços. No que se refere a quais informações são compartilhadas pela rede supermercadista ao fornecedor, ele comenta que não há informações de previsão de demanda, os pedidos são feitos um dia antes das datas de entrega, conforme mencionado na entrevista: “No caso, os pedidos deles são: terça, quinta e domingo. Eles passam o pedido na segunda, para terça, na quarta, para quinta e na sexta, para domingo”. Número de vendas, níveis de estoque, receita, custos e lucro, da mesma forma, não são informações compartilhadas com esse fornecedor. Preços praticados por fornecedores concorrentes não são compartilhados pela rede supermercadista, apenas comparações com preços

ofertados por outros supermercados como forma de negociação e a avaliação de qualidade é feita no momento da entrega do fornecedor no CD. O e-A comenta que, devido ao não compartilhamento de informações contábeis, ele precisa estimar as informações para a sua tomada de decisão. Portanto, de forma tempestiva, apenas informações sobre preço e pedidos são repassadas ao fornecedor A. Igualmente, o e-A indica que não compartilha informações sobre custos, lucro, orçamento e controle financeiro com a rede; apenas informações para embasamento em negociações de preços e sobre a qualidade de seus produtos, caso esteja abaixo do padrão exigido, conforme a resposta durante a entrevista: “Eu só costumo falar para ele sobre o preço que eu consigo chegar”.

Como feedback (em relação a eventos passados), o e-A afirma que recebem informações somente sobre situações negativas: “só mandam quando dá problema. Aí eles mandam fotos pra ti, mas [...] quando o produto está bom, eles não mandam foto pra ti, elogiando”. Ressalta-se que o contato entre o fornecedor e a rede supermercadista acontece exclusivamente via aplicativo de mensagens.

A frequência da troca de informações sobre preço e quantidade de produtos a serem fornecidos é recorrente, conforme evidenciado no trecho: “Não é diariamente, mas é quase [...] quatro vezes por semana, cinco”, e continua: “na verdade, o vendedor quer se manter informado também, [...] a gente acaba perguntando. Não tem horário para conversar. É a semana toda, na realidade”.

Sobre a percepção de importância do compartilhamento de informações contábeis entre fornecedores e compradores, o e-A entende que, apesar de ser limitado a negociações de preços na relação estudada, um maior compartilhamento de informações facilitaria a organização da cadeia de suprimentos.

Sobre barreira no contexto do compartilhamento de informações, o fornecedor A não enxerga um problema quanto a compartilhar informações contábeis, porém espera reciprocidade da rede supermercadista caso isso aconteça. Quando perguntado especificamente sobre um possível receio quanto a esse compartilhamento, por exemplo, em função de vazamentos de informações aos concorrentes, o fornecedor responde: “receio até que dá para ter [...]. Mas eu sei que o comprador não faz”.

Os custos do fornecedor A são calculados de forma simplificada, sem a utilização de um método contábil. Ainda assim, o e-A entende que tem uma base confiável de dimensão do seu custo. O fornecedor ainda explica que o custo é

calculado por caixa de tomates vendidas e que o preço final leva em conta o custo e o volume do pedido.

Não há nenhum tipo de planejamento financeiro estratégico com relação a operação do fornecedor A, nem em conjunto com a rede supermercadista, tanto para o planejamento do fornecedor quanto para o do comprador. Para o e-A, seria importante que houvesse um planejamento financeiro estratégico da relação fornecedor-comprador, para existir uma maior previsibilidade de demandas e maior organização operacional.

Referente ao fornecedor B, este comenta que existe uma troca de informações relacionadas a preço e custo para fins de negociações com a rede supermercadista, mas interpreta que algumas informações não necessitam ser compartilhadas para que o parceiro tenha uma noção. No que tange a quais informações são compartilhadas pela rede de supermercados, tratando-se de previsão de demanda, ele comenta que não há previsões com grande antecedência, mas há, de acordo com pedidos passados, uma estimativa feita pelo fornecedor do volume dos próximos pedidos. O fornecedor B comenta que o número de vendas pode ser reconhecido pelo fornecedor mesmo que não seja dito pelo supermercado, assim como explicado na entrevista: “Não precisa, teoricamente, nem falar porque se você sabe o que você vende, é aquilo que eles estão vendendo, né?”. Para as vendas totais de determinado produto (fornecedor B + concorrentes), o e-B comenta que essa informação é repassada caso o fornecedor tenha interesse em saber: “é só questão de perguntar”. Sobre a informação de nível de estoque, o conhecimento prévio da operação permite saber essa informação, caso esteja dentro da normalidade, de acordo com menção na entrevista: “hortifrúteis são para um, dois dias. Por quê? A semana tem 7 dias e são três entregas. Eles distribuem a demanda deles em três entregas”. Não são compartilhadas informações sobre a receita, lucro, orçamento ou controle financeiro do supermercado. Informações de benchmarking (preços praticados por fornecedores concorrentes) não acontecem, apenas, sobre os preços praticados por outros mercados, como forma de comparação e negociação.

Sobre as informações repassadas pelo fornecedor B à rede supermercadista, o e-B explica que existe troca de informações sobre o custo de logística para fins de negociação. Ainda, semanalmente, o fornecedor envia ao supermercado uma tabela de preços de suas mercadorias, acrescentando possíveis

ofertas de alguns produtos, informando o máximo de desconto realizável. Informações como lucro, orçamento, ou algum tipo de controle financeiro não são compartilhadas. O contato acontece diariamente, via aplicativo de mensagens e as informações compartilhadas são tanto de forma tempestiva, antecipando possíveis negociações e ocorrências, quanto no formato de feedback.

O e-B entende que, embora aconteça de forma limitada, é muito importante que haja compartilhamento de informações contábeis entre os parceiros de cadeia de suprimentos e cita que já houve dificuldade de comunicação com o comprador, em que este demorava para responder seus questionamentos e havia uma complicação para fazer as encomendas com os produtores e a negociação de preços. O e-B explica: “você não consegue se organizar [...] eram 6 horas da tarde, horário de fechar, por exemplo, aí ele mandava um pedido para o outro dia, às 6h da manhã”.

Quando perguntado se sente receio de compartilhar informações por potencial oportunismo por parte do comprador, o e-B explica: “isso tem muito nos supermercados, mas eu não posso me queixar. [...] De certa forma, sim (tenho receio por atitudes oportunistas), mas a gente ‘joga limpo’ um com o outro”. Ele comenta que, atualmente, ele preza pela entrega com qualidade, pois houve um período em que, por receio de ser substituído por falta de mercadorias, ele entregava produtos com menos qualidade. O e-B, então, elucida o instante em que decidiu mudar sua forma de operação:

“Um dia chegou o comprador da [nome da rede analisada] e disse: ‘eu gosto muito dos teus produtos e da forma como você trabalha, mas faça certo. Mande menos (produtos) se você não tiver. Você não vai perder espaço por isso [...]. Assim você vai passar segurança para nós”.

Sobre a forma de mensurar seus custos, o fornecedor B utiliza uma planilha orçamentária que desenvolveu, contendo as receitas e custos e despesas da empresa. A partir dela, segundo o e-B, é possível acompanhar o lucro da empresa. Seu planejamento financeiro estratégico é feito baseado nessa planilha, sem participação da rede supermercadista. Não há, tampouco, a participação do fornecedor B no planejamento financeiro estratégico da rede supermercadista.

Entre a rede de supermercados e o fornecedor C, há compartilhamento de informações contábeis também se limita basicamente a preços para negociação. Não existe o compartilhamento de previsão de demanda, número de vendas, receita,

níveis de estoque, custos e lucro. Acerca de benchmarking sobre o preço de venda (preços dos demais fornecedores), o e-C comenta que isso não acontece com frequência e entende que isso seja, de certa forma, antiético: “Muitas vezes o comprador diz o seguinte: ‘qual o melhor preço que você consegue fazer?’”. Após isso, o supermercado entra em contato caso feche o negócio. Ocorre o compartilhamento de informações de forma tempestiva para negociações de preços apenas e, como forma de feedback, o e-C comenta o seguinte: “a avaliação de desempenho, quem faz isso é só o CD, porque o CD tem um responsável por conferir a qualidade”. Nesse caso, o fornecedor C entrega diretamente na filial da rede, então, existe o feedback após o abastecimento das gôndolas, porém não da mesma maneira que no CD. O e-C se pronuncia sobre as formas de avaliação de desempenho: “O que mais aparece é a crítica (negativa), né? Porque eles ‘batem’ muito em cima da qualidade dos produtos”, e segue mencionando a falta de feedbacks positivos: “se vier um produto bom, ele passa despercebido, [...] o produto bom, para eles, é obrigação do fornecedor entregar”.

Sobre as informações contábeis compartilhadas pelo fornecedor C à rede supermercadista, não há qualquer tipo de compartilhamento, a não ser sobre preços de mercadorias em negociação. O compartilhamento de informações ocorre de forma mensal, por aplicativo de mensagens e por chamadas telefônicas para situações urgentes. Para o e-C, um compartilhamento aprofundado de informações contábeis seria importante caso a rede supermercadista fosse exclusiva desse fornecedor, como uma forma de parceria para ser capaz de cobrir preços das redes concorrentes. O e-C acrescenta que seria importante um maior interesse da rede supermercadista em entender os custos dos fornecedores e cooperar na negociação de preços, principalmente em determinados momentos, quando enfrentam dificuldades para encontrar produtos ou quando há aumentos no custo de logística. O fornecedor C não enxerga problemas de confiabilidade no que concerne o compartilhamento de informações.

Acerca da mensuração de seus custos, o fornecedor C adquiriu um software para apuração de custos, o qual é adaptado constantemente às realidades da empresa. Ainda assim, ele entende que não tem o controle exato do seu custo por conta da complexidade de sua operação. Esse sistema mensura automaticamente o preço de seus produtos após a alocação dos dados financeiros. Segundo e-C, existe

um planejamento financeiro estratégico mensal em sua empresa, envolvendo sua operação, porém não conjuntamente com a rede supermercadista estudada.

Percebe-se que o compartilhamento de informações contábeis no relacionamento dos três fornecedores entrevistados com a rede supermercadista analisada limita-se a negociações e preços. Este estudo supõe que, de acordo com as informações coletadas durante as entrevistas, o contato entre o fornecedor C e o comprador da rede supermercadista seja menos pessoal em comparação aos demais fornecedores entrevistados, visto que a realização das entregas diretamente na loja causa diferenças na avaliação de desempenho, pois para os fornecedores A e B, ela é feita no momento da entrega e é tratada pessoalmente. Quanto ao fornecedor C, o feedback do seu desempenho é repassado apenas após o abastecimento das gôndolas.

Conforme comentários realizados durante as entrevistas, foi possível verificar também que os fornecedores necessitam prever e estimar informações futuras ou que não são compartilhadas através de perspectivas, experiências passadas e conhecimentos prévios do funcionamento da cadeia de suprimentos. Segundo os fornecedores, essas informações, como previsões de demandas, podem ser estimadas com base em parâmetros passados, datas específicas, períodos do ano e de acordo com os últimos pedidos. O número de vendas das mercadorias entregues pelo fornecedor está de acordo com o volume dos pedidos, os níveis de estoque estão atrelados às datas de entrega e, portanto, o estoque estará próximo do fim na data do próximo pedido em situações normais, e receitas podem ser analisadas multiplicando o volume de pedidos pelo preço praticado no mercado. Custos e despesas são descontados no momento da entrega do fornecedor para a rede, sendo praticado um desconto, para fins de custos e despesas com logística em geral da rede supermercadista. Por fim, o lucro sobre os produtos pode ser deduzido como a receita menos o valor real pago pelos pedidos (preço - descontos). Observou-se que a proximidade da parceria permite à rede supermercadista e ao fornecedor sanar suas dúvidas quanto à operação.

A respeito das informações compartilhadas pelos fornecedores à rede supermercadista, verifica-se que, da mesma forma, as informações são voltadas às negociações de venda das mercadorias, limitando-se apenas ao custo para formar o preço de venda. A frequência do compartilhamento de informações da rede supermercadista com os fornecedores A e B é de quatro a cinco vezes por semana,

enquanto com o fornecedor C é apenas mensal, o que fortalece a concepção de maior impessoalidade no relacionamento entre a rede e esse fornecedor. O estudo entende que a resposta do e-C sobre a frequência do compartilhamento, possivelmente, desconsidera contatos com avisos simplificados, como informações de volume para pedidos próximos. As informações são compartilhadas de forma tempestiva, porém com curta antecedência, relacionadas a entregas de mercadoria; e no que se refere a feedback, este, conforme destacado pelos três fornecedores, acontece somente em situações negativas. O compartilhamento acontece exclusivamente via aplicativo de mensagens com os fornecedores A e B e através de ligações em situações urgentes com o fornecedor C, fato que destaca a diferença entre os relacionamentos.

Percebe-se um alinhamento de visão de importância dada ao compartilhamento de informações contábeis entre os fornecedores A e B, para os quais se observa uma maior facilidade de organização da operação da cadeia de suprimentos; enquanto o fornecedor C entende que esse compartilhamento seria de grande importância caso sua relação fosse mais próxima. Nenhum dos entrevistados demonstrou receio em compartilhar informações com a rede supermercadista analisada, ainda que o compartilhamento das informações contábeis disponibilizadas por eles seja limitado.

Verifica-se que o fornecedor A não faz nenhum tipo de planejamento financeiro estratégico, enquanto os fornecedores B e C fazem. De qualquer forma, nenhum dos fornecedores faz seu planejamento conjuntamente com a rede supermercadista, nem mesmo participam do planejamento financeiro estratégico da rede.

4.3 JUSTIÇA INTERORGANIZACIONAL

O segundo bloco da entrevista objetivou verificar a percepção dos fornecedores quanto à justiça distributiva, processual e interacional.

O fornecedor A entende que recebe um valor justo em termos de recompensas, pois a partir do momento em que ele consegue fornecer a um supermercado, é possível cobrar um valor maior por seus produtos em comparação com a venda no CEASA, por conta da rede pagar bem pelas mercadorias e as centrais de abastecimentos serem um local com alta diminuição de preços durante o

dia. O e-A também percebe equidade na distribuição de resultados, considerando-a adequada ao esforço desempenhado. A negociação de preços com a rede supermercadista começa com o comprador solicitando preços aos fornecedores, e terá preferência o fornecedor com o preço mais baixo. Durante a entrevista, foi evidenciada pelo e-A a forma como ocorre a entrega das mercadorias no CD da rede supermercadista: “no momento em que você faz a entrega, o responsável pela qualidade vai lá, olha e confere. [...] Eles têm um padrão que eles querem”. Há um desconto imposto pela rede sobre as mercadorias entregues pelos fornecedores, de cerca de 5%, para fins de custos gerais da rede e perdas por mercadorias estragadas. Esse desconto pode aumentar caso a mercadoria não esteja conforme o padrão de qualidade mínimo exigido. Seguindo esse raciocínio, o e-A continua: “se eu não tiver a qualidade que ele precisa, eu não vendo. Eu já aviso ele logo: 'deixa eu sem pedido’”.

Segundo e-A, em alguns casos, sua opinião é levada em consideração nas decisões da rede supermercadista como em relação a preços. A respeito da forma de entrega, disposição das mercadorias nas prateleiras e descontos, o supermercado possui um padrão definido e não absorve a opinião desse fornecedor. Quando perguntado sobre as oportunidades para expressar seu ponto de vista para subsidiar decisões da rede supermercadista, o e-A comenta da seguinte maneira: “Não adianta, eles têm um padrão que eles trabalham [...]. Se está dando certo, por que mudar, né?”. Em decisões que afetam a parceria, a opinião do fornecedor é levada em conta, por exemplo em uma possível decisão do supermercado de diminuir a compra do produto vendido pelo fornecedor, seria possível opinar sobre uma eventual promoção. No que diz respeito às decisões levadas em consideração pela rede supermercadista, o supermercado pode alterar sua decisão em função da opinião de seu parceiro.

Com relação à percepção sobre o comportamento dos funcionários da rede supermercadista, no que se refere a respeito, dignidade e polidez, o e-A afirma o seguinte: “Sim. É que, na realidade, tu não tens muito acesso, né? Vai lá, descarrega, eles conferem a mercadoria, só dão um 'ok', você pega o canhoto (comprovante de entrega) e vai embora”. Segundo o e-A, o supermercadista apresenta motivos válidos para suas decisões que afetam a relação e percebe uma honestidade dos funcionários ao explicarem as razões de suas decisões.

Sobre a percepção do fornecedor B sobre justiça distributiva, o e-B afirma que, em momentos de baixa produtividade de mercadorias, é possível ter um maior controle sobre os preços com uma margem maior, porém, quando esses produtos estão com grande oferta, há dificuldade em manter os preços e, por vezes, a mercadoria é vendida por valor próximo ao de custo. Sobre equidade na distribuição dos resultados, o e-B responde que já percebeu situações de oportunismo ocorridas com outros fornecedores pela rede supermercadista, apresentando um exemplo em que a rede solicitou um produto por um preço abaixo do seu custo e vendeu com um lucro de quase 300%; porém, ressalta que a sua situação é de parceria com a rede e a exemplifica da seguinte forma:

“No mês de fevereiro: ninguém tinha moranga cabotiá no Rio Grande do Sul. Estava tudo muito escasso, não tinha moranga nem para 30% da demanda do estado [...]. E eu consegui fazer uma parceria com um 'cara' (produtor) lá da Argentina. Então, eu 'puxei' (comprei) 12 carretas de moranga da Argentina [...] a um preço irrisório, bem abaixo do que estava aqui”.

Nesse caso, a parceria fez com que o mercado conseguisse anular a dificuldade de comercializar um produto que, sem essa relação, teria grande dificuldade de ser comprado. O fornecedor ainda menciona o poder que deteve naquela ocasião e que poderia ter cobrado um valor maior pelo produto ao mercado, porém a relação de parceria fez com que ele cobrasse um preço justo sobre o produto:

“Eu poderia ‘tirar’ um valor bem alto em cima dessa carga, mas eu não fiz isso com a [rede supermercadista analisada] [...] mesmo sabendo que eu poderia cobrar bem mais e que eles iriam pagar, eu não fiz porque eu levei em conta a parceria e eles sabem disso”.

Segundo o e-B, essa parceria é recíproca, sublinhando que em meados de 2022, o mesmo produto estava sendo vendido por vários fornecedores, mas a rede supermercadista concedeu preferência para ele:

“Não sei se com todo mundo, né? Eu falo por mim, mas hoje, quatro meses depois, é um momento em que todo mundo (fornecedores) tem moranga cabotiá e eles compram só de mim, então, de certa forma, vem a questão da parceria do comprador. O comprador tem que absorver, entender e passar essa segurança pra ti. Isso te fortalece a cobrar menos quando determinado produto estiver escasso”.

Quanto à oportunidade de opinião nas decisões da rede supermercadista, o e-B explica que esta existe e que sua opinião é levada em consideração pela rede, conforme exemplo dado na entrevista: “o clima, por exemplo, se está 'marcando' muita chuva para a próxima semana, vai 'sair' (vender), possivelmente, mais batata-doce, moranga, mandioca, aipim, porque vai estar frio”, e continua sua explanação: “se é uma semana fria, teoricamente, não vai vender muita tangerina, uva [...] não adianta o mercado fazer uma oferta em cima de um produto que não gira no hortifrúti, pois é arriscado”.

O e-B explica que, se a opinião for dada com embasamento, a rede supermercadista não apenas leva em consideração, como alterar as suas decisões. Sobre o comportamento dos funcionários da rede supermercadista com esse fornecedor, ele salienta que o relacionamento com os funcionários é muito bom e respeitoso. A rede se dispõe a conversar sobre suas decisões com esse fornecedor, o qual considera que os funcionários são honestos ao explicarem a razão de suas decisões e entende que os compradores da rede são muito cobrados por resultados, então, nem sempre fazem ofertas atraentes aos fornecedores.

Tratando-se de justiça interorganizacional no relacionamento entre o fornecedor C e a rede supermercadista, o e-C entende que a relação não é justa em termos de recompensas, pois, segundo sua percepção, há uma margem muito grande da rede em relação aos fornecedores e entende que, caso diminuíssem essa margem, seria possível um maior volume de vendas ao consumidor final. Sobre o valor recebido, ele gostaria de ser mais bem recompensado, porém reconhece que outros fornecedores passam por maiores dificuldades do que ele. Em relação à negociação de preços, isso se dá em um dia na semana, em que se firmam preços para cada dia de entrega. O e-C entende que sua opinião é relevante para a rede supermercadista apenas em períodos em que a supermercadista necessita de seus produtos, ainda assim, ele percebe que tem influência sobre as decisões da rede e expõe um exemplo ocorrido:

“A gente está trabalhando com o milho gaúcho. Começa a esfriar o tempo, a qualidade começa a baixar e aí começa a vir o milho paulista, que vem com uma qualidade muito boa porque ele não sofre com o frio, né? Só que ele vem com um custo muito mais caro. Muitas vezes a gente passa para eles a decisão de que nós não vamos mais trabalhar com o milho gaúcho, em virtude de qualidade. Se eles quiserem o paulista, eles precisarão pagar mais para terem o produto”.

Em relação ao comportamento dos funcionários da rede com o fornecedor, o e-C o avalia como muito bom e afirma que nunca ocorreu uma situação de falta de respeito por parte desses funcionários. A rede supermercadista costuma conversar com o fornecedor sobre suas decisões e apresenta argumentos e razões que as justifiquem. Porém, o e-C nem sempre concorda, como é o caso do setor de controle de qualidade, o qual, por vezes, alega que o produto não tem a qualidade necessária e aplica um desconto sobre o produto, contudo, o fornecedor não enxerga uma qualidade inferior naquele produto. Segundo o e-C: “eles tentam achar algum pretexto para desvalorizar o produto, para tirar vantagem”.

Em relação à justiça distributiva, verifica-se nos fornecedores A e B uma percepção de relacionamento justo, embora com justificativas distintas para essa compreensão. Observa-se que o e-A está satisfeito com seu resultado financeiro no relacionamento com a rede supermercadista, enquanto o e-B visualiza a relação de comprometimento como justa, com reciprocidade de ações que melhoram a parceria. No entanto, para o e-C, verifica-se que a percepção de uma relação injusta em termos de distribuição e equidade nos resultados, que pode ser explicada pela fragilidade do produto, uma característica mais presente em verduras, as quais exigem um cuidado maior para que se mantenha sua qualidade. Esse cuidado demanda custo, tornando o valor agregado maior e, portanto, realizando uma margem menor do que os demais fornecedores. Sobre a percepção positiva de justiça do fornecedor A, este estudo compreende que sua percepção pode estar atrelada apenas aos resultados após a venda de suas mercadorias, não visualizando como negativo o fato de não ter controle sobre preços de suas mercadorias em virtude da facilidade que a rede supermercadista possui para a substituição do fornecimento.

A respeito de justiça processual, o e-A entende que sua opinião é considerada em relação a negociações de entrega de mercadorias e ofertas oferecidas pelo mercado ao consumidor final, visto que as demais decisões da rede seguem um padrão. Entretanto, percebe-se que o fornecedor B tem abertura para opinar em situações mais internas da rede supermercadista, como a disposição dos produtos nas gôndolas. Verifica-se que o fornecedor C possui oportunidade de opinião em questões relacionadas a preços, mas apenas em momentos de pouca

oferta e alta demanda dos seus produtos. Ainda assim, nenhum dos fornecedores têm abertura para opinar na forma como os produtos são entregues à rede.

Com relação ao comportamento dos funcionários da rede supermercadista, os três fornecedores entrevistados relataram não haver problemas de relacionamento e os entrevistados A acreditam na honestidade dos funcionários quanto às razões pelas quais tomaram suas decisões. Em contrapartida, o e-C não entende como honestas algumas justificativas de decisões da rede, como a análise de desempenho, essa mesma situação foi apresentada pelo e-B, porém com menor veemência.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a discussão dos resultados, relacionando o compartilhamento de informações contábeis com a percepção de justiça na relação dos três fornecedores com a rede supermercadista.

Verifica-se que o compartilhamento de informações contábeis nos três casos analisados é limitado a informações sobre negociações de preços, corroborando com os resultados apresentados por Koch e Gasparetto (2021), embora exista a percepção, por parte dos fornecedores, de alta importância desse compartilhamento para o aprimoramento do relacionamento de parceria. Esse pouco compartilhamento pode estar atrelado à falta de conhecimento sobre os benefícios do compartilhamento de informações contábeis não somente para negociações de preço, mas de informações que afetem o modo operacional de toda a cadeia de suprimentos. Nota-se que, por ser um modo de relacionamento geralmente utilizado entre fornecedores e compradores de hortifrútiis, não existe a percepção, por parte dos fornecedores, de que suas opiniões poderiam ser consideradas pela rede supermercadista.

Observou-se que, além de poucas considerações sobre as opiniões dos fornecedores de modo geral, relacionamentos com menos dependência da rede supermercadista mostraram-se ainda menos abertos a opiniões para a tomada de decisão. Nos três casos, não há discussões em relação à forma de entrega, tampouco em relação à qualidade exigida sobre as mercadorias. Apenas o fornecedor C percebe injustiça no quesito equidade da distribuição dos resultados.

Com relação aos entrevistados e-A e e-B, os quais percebem equidade na distribuição dos resultados, o estudo entende que a rede supermercadista possui dependência do fornecedor A, visto que recebe cerca de 50% da sua demanda de tomates desse fornecedor. Isso pode causar um maior controle de preços por parte do fornecedor. O mesmo fato pode explicar a percepção do e-B, conforme seu entendimento de ser o fornecedor principal de três dos seus produtos. O e-B demonstrou bom relacionamento com a rede supermercadista e interesse na continuidade da parceria, porém percebe injustiça nos processos da cadeia de suprimentos, nos momentos em que ele não se sente ouvido. O e-C manifesta descontentamento, por sentir que seu produto e empenho não são valorizados de forma justa, o que enfraquece o relacionamento, provocando insatisfação e, possivelmente, menor comprometimento.

Esses resultados sobre a percepção de justiça vão de encontro com a conclusão de Zaefarian et al. (2016), que perceberam a justiça distributiva como importante causadora de efeitos positivos na qualidade do relacionamento, e Griffith, Harvey e Lusch (2005), que tem o mesmo entendimento, mas, também, com relação à justiça processual.

A necessidade apresentada pelos fornecedores de prever e mensurar informações que não são compartilhadas pela rede supermercadista, ou em casos em que o compartilhamento não ocorre de forma suficientemente antecipada, pode estar vinculada com a percepção de justiça dos fornecedores sobre o relacionamento com a rede supermercadista, por sentirem-se prejudicados na organização de sua operação, causando custos e perdas desnecessárias.

Com relação à falta de contratos e à existência de mais fornecedores para os mesmos produtos, observou-se que os fornecedores entrevistados entendem o lado da rede supermercadista quanto a esses dois fatores, tanto pelas características já mencionadas sobre os produtos de hortifrúti e quanto pela falta de convicção de suprir a demanda total da rede supermercadista, respectivamente.

Percebeu-se uma preferência da referida rede supermercadista em obter parcerias com fornecedores intermediários em vez de comprar diretamente do produtor, pela maior facilidade nas negociações e pela confiança de que seu parceiro conseguirá suprir suas demandas. Nesse sentido, verifica-se que nas negociações de preços, quem acaba realmente perdendo é o produtor, visto que, em diversos casos, o preço oferecido pela rede supermercadista é repassado para o

produtor já auferindo uma margem de lucro, conforme menciona o e-A: “se eu for vender mais barato, eu preciso pagar mais barato”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo objetivou analisar, pela perspectiva dos fornecedores, como ocorre o compartilhamento de informações contábeis e a percepção de justiça interorganizacional, no relacionamento entre fornecedores de hortifrútis e uma rede supermercadista do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com três fornecedores de hortifrútis que realizam entregas em uma rede supermercadista específica. As entrevistas buscaram caracterizar a relação fornecedor-comprador, compreender o nível de compartilhamento de informações contábeis e a justiça interorganizacional percebida pelos fornecedores.

Os resultados apontam que o compartilhamento de informações contábeis é pouco praticado no relacionamento fornecedor-comprador. Mesmo em relacionamentos com maior dependência e maior nível de proximidade percebida, é necessário haver previsão e mensuração de informações relevantes para a cadeia de suprimentos com base no feeling dos parceiros. Dessa forma, o compartilhamento oportuno de informações contábeis, com antecedência e qualidade, é uma alternativa para fazer prosperar o relacionamento fornecedor-comprador e maximizar os resultados.

A percepção de justiça distributiva apresentada pelos fornecedores demonstra que a rede supermercadista possui um poder de negociação quando ela não depende de maneira significativa do fornecedor, porém no caso de fornecedores que vendem altos percentuais da demanda da rede, a mesma encontra-se dependente na relação, possibilitando aos fornecedores, um maior controle sobre os preços.

A justiça processual percebida pelos fornecedores reflete a baixa taxa de participação desses fornecedores em decisões relacionadas diretamente com a cadeia de suprimentos de hortifrútis, as quais inicialmente são aceitas pelos fornecedores devido à necessidade de se manter a parceria, causando, entretanto, um enfraquecimento nesse relacionamento e um desgaste do elo mais fraco. Em contrapartida, verifica-se um sentimento de conformidade por parte dos fornecedores com relação a essas práticas, visto que são comuns nesse tipo de relacionamento.

Com relação à justiça interacional, para os fornecedores em questão, observa-se a percepção de injustiça nas avaliações de qualidade de seus produtos, assim como objeções aos argumentos transmitidos pela rede supermercadista sobre a falta de qualidade para aumentar os descontos, uma vez que seus produtos têm por característica não obedecer padrões visuais.

Políticas de governança centradas na confiança, baseadas na equidade de distribuição, com participação mútua nos processos decisórios e harmonia na parceria são possibilidades para diminuir eventuais comportamentos oportunistas, aumentar e aperfeiçoar a comunicação, promovendo a colaboração, o esforço recíproco e voluntário e, por consequência, um desempenho superior da cadeia de suprimentos.

Os resultados apresentados neste estudo podem não representar a realidade das demais cadeias de suprimentos de hortifrúti, nem das outras relações dos participantes do estudo, visto que características relacionais se alteram conforme as especificidades de cada relacionamento. No entanto, a pesquisa corrobora os demais estudos sobre relacionamentos fornecedor-comprador no setor de hortifrúti.

Este estudo se limitou à perspectiva dos fornecedores sobre o relacionamento fornecedor-comprador no setor de hortifrúti, não apresentando a visão da rede supermercadista sobre o relacionamento em questão. Entrevistou-se fornecedores de diferentes produtos, não abordando as perspectivas relacionais de diferentes fornecedores de um mesmo produto de hortifrúti para uma rede supermercadista, o que poderia trazer outros insights sobre o tema.

Diante das limitações supracitadas, aconselha-se que estudos futuros observem a percepção de uma rede supermercadista sobre o relacionamento com seus fornecedores de cadeia de suprimentos de hortifrúti e as diferenças de percepção desse relacionamento em situações com mais de um fornecedor para um mesmo produto de hortifrúti. Outra alternativa de estudo é realizar um estudo sobre o relacionamento entre fornecedores intermediários e produtores de hortifrúti em busca de ampliar as perspectivas desse tema.

Como implicação teórica, este estudo contribui para a literatura contábil na contribuição para os resultados financeiros e relacionais de cadeias de suprimentos agroalimentares, ao evidenciar os benefícios do compartilhamento de informações

contábeis para a proximidade do relacionamento e percepção de justiça interorganizacional.

Como implicações práticas, este estudo auxilia gestores, tanto de redes supermercadistas, quanto de empresas fornecedoras do setor agroalimentar, a relacionarem-se de forma mais adequada, visando a melhoria do funcionamento da cadeia de suprimentos.

O planejamento em conjunto entre fornecedores e compradores de hortifrútiis demonstra ser essencial para aumentar o compartilhamento de informações e melhorar a percepção de justiça entre os parceiros de cadeia de suprimentos. Esse tipo de planejamento permite a participação de todos os elos nos processos de tomada de decisão relacionadas às operações da cadeia de suprimentos como um todo. Investimentos conjuntos de recursos financeiros, tecnológicos e humanos demonstram interesse e incentivam um ambiente colaborativo e, conseqüentemente, melhoram os resultados financeiros e operacionais.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, Upasna A.; NARAYANA, Sushmita A. Impact of relational communication on buyer–supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 8, p. 2459-2496, 2020.
- BOUAZZAOU, Meriem; WU, Hung-Jui; ROEHRICH, Jens K.; SQUIRE, Brian; ROATH, Anthony S. Justice in inter-organizational relationships: a literature review and future research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 128-137, 2020.
- DANIA, Wike Agustin Prima; XING, Ke; AMER, Yousef. Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 851-864, 2018.
- DUFFY, Rachel et al. Engaging suppliers in CRM: the role of justice in buyer-supplier relationships. **International Journal of Information Management**, Kent, v. 33, n. 1, p. 20-27, 2013.
- FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; ROCHA, Wellington. Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 597-621, 2018.
- GHOSH, Anupam; FEDOROWICZ, Jane. The role of trust in supply chain governance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 453-470, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOODE, William J. e HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.
- GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G.; LUSCH, Robert F. Social exchange in supply chain relationships: the resulting benefits of procedural and distributive justice. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 85-98, 2005.
- HOFMANN, Eric; BOSSHARD, Jan. Supply chain management and activity-based costing: current status and directions for the future. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 8, p. 712-735, 2017.
- HUO, Baofeng; WANG, Zhiqiang; TIAN, Yu. The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships. **International Journal of Production Economics**, v. 177, p. 12-23, 2016.
- 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.

JIE, Ferry; GENGATHAREN, Denise. Australian food retail supply chain analysis. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 271-287, 2019.

KOCH, Amanda Manes; GASPARETTO, Valdirene. Relação fornecedor-comprador entre produtores de hortifrutos e uma rede de supermercados. **Navus**, Florianópolis, v. 11, p. 01-15, 2021.

MUTONYI, Sarah; BEUKEL, Karin; HJORTSO, Carsten Nico. Relational factors and performance of agrifood chains in Kenya. **Industrial Marketing Management**, Copenhagen, v. 74, p. 175-186, 2018.

NARASIMHAN, Ram; NARAYANAN, Sriram; SRINIVASAN, Ravi. An investigation of justice in supply chain relationships and their performance impact. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 5, p. 236-247, 2013.

RAJABION, Lila; MOKHTARI, Amin Sataei; KHORDEHBINAN, Mohammad Worya; ZARE, Mansoureh; HASSANI, Alireza. The role of knowledge sharing in supply chain success. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 17, n. 6, p. 1222-1249, 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jedt-03-2019-0052>.

RAMON-JERONIMO, Juan Manuel; FLOREZ-LOPEZ, Raquel; RAMON-JERONIMO, Maria Angeles. Understanding the Generation of Value along Supply Chains: balancing control information and relational governance mechanisms in downstream and upstream relationships. **Sustainability**, v. 9, n. 8, p. 1487-1519, 2017.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

TOMKINS, Cyril. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

TSOLAKIS, Naoum K.; KERAMYDAS, Christos A.; TOKA, Agorasti K.; AIDONIS, Dimitrios A.; LAKOVOU, Eleftherios T. Agrifood supply chain management: a comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy. **Biosystems Engineering**, v. 120, p. 47-64, 2014.

ZAEFARIAN, Ghasem; NAJAFI-TAVANI, Zhaleh; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. Do supplier perceptions of buyer fairness lead to supplier sales growth? **Industrial Marketing Management**, v. 23, p. 160-171, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Contextualização

- Há quanto tempo existe a relação com este supermercadista?
- Este supermercadista é seu principal cliente?
- Este supermercadista é responsável por quanto do seu faturamento (em termos percentuais)?
- Quais produtos sua empresa vende para este supermercadista?
- O supermercadista adquire esse(s) mesmo(s) produto(s) que sua empresa fornece de outros fornecedores? Frequentemente ou apenas quando sua empresa não consegue ofertar produtos em quantidade/qualidade suficiente (devido a efeitos climáticos, sazonalidade...) [analisar se o fornecedor é o principal responsável, único responsável por fornecer determinado produto ou compartilha a responsabilidade com outros fornecedores que também fornecem determinado produtos. Se outros fornecedores também abastecem as lojas do supermercadista com o(s) mesmo(s) produto(s), como é definido a quantidade de vendas para cada fornecedor? Cada fornecedor é responsável por número x de lojas? Depende da qualidade dos produtos, preço de venda?]
- Esses produtos são produzidos pela sua empresa ou adquiridos de outros produtores (ou intermediadores)? [analisar se a maior parte dos produtos vendidos são produzidos pelo fornecedor ou não. Ex.: cerca de 90% dos produtos são comprados de outros fornecedores]
- Sua empresa possui outros clientes? São supermercadistas? restaurantes? intermediadores? feirantes? São de pequeno ou grande porte?
- Você considera que sua relação com o supermercadista é próxima ou distante? De curto ou longo prazo, por quê?
- Se sua empresa não vendesse mais para a rede supermercadista, como isso iria refletir nos resultados da sua empresa e na continuidade do negócio?

Compartilhamento de Informações Contábeis

- Há compartilhamento de informações contábeis no âmbito da relação com o supermercadista?
- Quais as informações (contábeis-gerenciais) disponibilizadas pelo supermercadista, no âmbito da relação?
 - . Previsão de demanda;
 - . Número de vendas;
 - . Nível de estoque;
 - . Receita;
 - . Custos e despesas;
 - . Lucro;
 - . Benchmarking sobre preço de venda (preços praticados pelo mercado, por outros fornecedores, a fim de negociar preço);
 - . Avaliação de desempenho (ex. qualidade do produto).

- Quais as informações contábeis-gerenciais que sua empresa fornece ao supermercadista?
 - . Capacidade produtiva e produtividade em determinado período;
 - . Custos e despesas;
 - . Lucro;
 - . Orçamento;
 - . Controle financeiro.

- Qual a frequência desse compartilhamento de informações contábeis na relação fornecedor-comprador? Diariamente, semanalmente, mensalmente? As informações chegam de forma tempestiva, para serem consideradas nas decisões, ou se referem apenas a eventos passados e servem apenas como feedback? Como as informações são compartilhadas? Por meio de reuniões, whatsapp, telefone, e-mail?

- Qual a importância do compartilhamento de informações contábeis na relação fornecedor-comprador?

- Quais as barreiras para o compartilhamento de informações contábeis na relação?
 - . Possibilidade de informações serem usadas de forma oportunista em negociação de preço, especialmente em relações com assimetria de poder (supermercadista pode facilmente substituir o fornecedor) e dependência (supermercadista é o principal cliente do fornecedor);
 - . Possibilidade de informações serem disseminadas a concorrentes.
 - . Falta de informações (falta de gestão, controle de custos).

- Sua empresa mensura e gerencia os custos? Como?
 - . Quais custos mensura (custos de produção, custos de entrega, MOD, custos indiretos?);
 - . Utilizam métodos de custeio?
 - . Compreendem o custo real do negócio?
 - . Considera informações de custos para definição de preço de venda?

- Sua empresa faz planejamento financeiro e estratégico? Conjuntamente com o supermercadista? Participa das decisões estratégicas do supermercadista e vice-versa?

Justiça Distributiva

- Na sua percepção, a relação com o supermercadista é justa em termos de recompensas? Por quê?
- Você vê equidade na distribuição de resultados? A distribuição parece adequada ao esforço desempenhado?
- Como funciona a negociação de preços?

Justiça Processual

- Como sua opinião é considerada nas decisões do supermercadista (como preço, forma de entrega, disposição dos produtos nas prateleiras, descontos, “quebra”...)? Sua empresa possui oportunidades para expressar seu ponto de vista e oferecer subsídios para decisões que afetam a relação com o supermercadista? Possui influência sobre o resultado das decisões tomadas pelo supermercadista que afetam a relação? Pode dar exemplos?
- O supermercadista ocasionalmente altera suas decisões em resposta às suas sugestões e preocupações? Pode comentar sobre alguma situação que exemplifica?

Justiça Interpessoal

Na sua percepção, como você avalia o comportamento dos funcionários da rede supermercadista com os fornecedores em termos de dignidade, polidez, respeito?

Justiça Informacional

O supermercadista está disposto a discutir a razão por trás das suas decisões? Apresentam motivos válidos para quaisquer alterações que afetam a relação? Você percebe que os funcionários são abertos e honestos ao explicarem as razões por trás de suas decisões? Por quê?