

Os atributos que contribuem para o relacionamento entre uma rede de lojas e seus fornecedores

Oberdan Teles da Silva^{*}
Eric Dorion^{**}
Henrique Dias Blois^{***}

Resumo

O trabalho objetivou identificar os atributos que constroem o relacionamento estratégico entre uma rede de lojas situada no nordeste do estado do Rio Grande do Sul e seus fornecedores. Realizou-se, para tanto, pesquisa qualitativa, tipo estudo de caso. Identificou-se que o mix de produtos que satisfaçam ao cliente, a agilidade nos negócios, a complementaridade de interesses, projetos conjuntos, a confiança e a assistência técnica são fatores que constroem o relacionamento estratégico entre a rede e seus fornecedores. O estudo indicou ainda que o desempenho acima da média em produtos e rentabilidade, visão compartilhada, equipe promocional e capacidade estrutural do parceiro são fatores que justificam o relacionamento estratégico no entendimento da rede em estudo.

Palavras-chave: Cadeia de valor. Relacionamento estratégico. Indicadores de desempenho.

* Mestre em Administração PPGA-UCS e especialista em Administração de Marketing-Unisinos. E-mail: oberdanteles@hotmail.com

** Doutor em Administração e coordenador do mestrado em Administração – PPGA - UCS. E-mail: edorion@ucs.br

*** Doutor em Engenharia de Produção e professor da FEAC-UPF. E-mail: blois@upf.br

Recebido em: 22/07/09. Aceito em: 10/11/09

Introdução

A competitividade no mundo dos negócios é caracterizada pela quebra de paradigmas, pela busca de diferenciação através de assimetria competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). A busca pela excelência em processos organizacionais não decorre apenas da abordagem competitiva, mas também da empreendedora (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990). A primeira representa a abordagem racional dentro da concepção estratégica, típica das organizações que competem na visão *outside in*, isto é, de fora para dentro, legitimada pela teoria das organizações industriais e também de posicionamento competitivo, optando-se por custo ou diferenciação (PORTER, 1999).

A administração competitiva, no entendimento de Ansoff, Declerck e Hayes (1990), tomando por base os conceitos de Volberda (2004), define as organizações que competem nessa configuração como clássicas, onde prevalecem a hierarquia, a unidade de comando, e a gestão estratégica é vista como um processo racional linear, não contemplando a imersão social dos atores. Infere-se também que a abordagem clássica é típica das organizações que atuam na orientação para a produção na qual a demanda é superior à oferta (ANSOFF, 1990).

Por sua vez, a gestão empreendedora define-se pela maximização das competências essenciais da organização, a raiz competitiva, visto que, quando desenvolvido o seu tensionamento, gera-se um ampliado portfólio de produtos e serviços. Assim, a fonte da competitividade encontra-se na raiz competitiva, que, quando gerenciada, promove valor, imobilidade e heterogeneidade, retardando o tempo de resposta dos demais competidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Organizações que identificam a competência essencial são organizações que atuam na configuração *inside out*, de dentro para fora, classificando-se como modernas (VOLBERDA, 2004).

A partir do século XXI ocorrem a quebra de paradigmas em termos de modelos de gestão e a busca de novos modelos de gestão de produção e de relacionamento. Essas foram precedidas por empresas como Dell, Toyota, Nike, entre outras, que conduziram a novas configurações em termos de gestão de rede, redes globais de produção e organizações interativas (FLEURY; FLEURY, 2006). Diante da volatilidade do mercado, as organizações desenvolvem a eficiência coletiva, dentro da configuração da pós-modernidade, que, além de fazer com que a organização maximize a sua competência essencial, é complementada estrategicamente em rede. Tal processo de rede de valor leva a que a organização, ao se complementar com os demais atores, obtenha redução de custo e diferenciação, otimizando a competitividade (CHURCHILL; PETER, 2000). No entanto, para o relacionamento entre fornecedor

e comprador é preciso ter capacidade relacional, verdadeiro ativo estratégico. A capacidade de relação, aliada à interatividade dos atores, pode promover também a aprendizagem interorganizacional e a inovação. A relação interorganizacional, contudo, necessita também de indicadores de desempenho de cada ator dentro da rede, de compatibilidade de interesses, confiança e compromissos mútuos.

Tomando por base os conceitos de novos sistemas cooperativos, pesquisaram-se os fatores que contribuem para o relacionamento estratégico entre uma rede de lojas do setor varejista com sede em Lagoa Vermelha e seus principais fornecedores, tendo como suporte a teoria desenvolvida no trabalho. A justificativa do trabalho decorre da identificação dos elementos necessários para a consolidação do gerenciamento do relacionamento entre uma rede de lojas do setor de eletrodomésticos com os seus principais fornecedores. Objetivou-se identificar ainda os elementos que justificam o relacionamento transacional da rede de lojas com seus fornecedores; identificaram-se, igualmente, os indicadores de medidas de desempenho do relacionamento e como estes impactam na gestão do cliente.

O artigo é estruturado da seguinte forma: inicialmente, desenvolve-se o referencial teórico abordando a cadeia de valor, o relacionamento na cadeia de suprimentos, relacionamento estratégico, gerenciamento dos indicadores de desempenho do relacionamento e rede de varejo. Essa fundamentação teórica resulta na construção de um roteiro de entrevista, tipo qualitativo, dada a subjetividade do tema em estudo. Posteriormente, os dados coletados sofrem análise de conteúdo, apresentando-se na sequência os comentários finais.

Revisão bibliográfica

Com vistas à estruturação e elucidação do problema da pesquisa, desenvolvem-se os conceitos de cadeia de valor, gerenciamento estratégico de relacionamento e indicadores de desempenho. Os conceitos fundamentam-se em autores como Dornier, Ernts, Fender e Kouvelis (2000), Ballou (2006), Bovett e Martha (2001), entre outros.

A cadeia de valor

A cadeia de valor representa a organização saindo do *status* de independência e de eficiência individual para o de interdependência e eficiência coletiva. As organizações não competem apenas em cadeia de valor, mas em sistemas de valor compartilhado. O foco da cadeia de valor é a complementaridade de competências em

rede, seja a montante, seja a jusante, com vistas a promover a redução de custo e maximizar os benefícios junto aos clientes (DORNIER et al., 2000). Ao desenvolver a interatividade, as organizações deixam a maleabilidade passiva e passam para a ativa, em virtude da sinergia da complementaridade das competências e do fluxo de informação, que, quando utilizados estrategicamente, podem gerar inovação em processos e produtos.

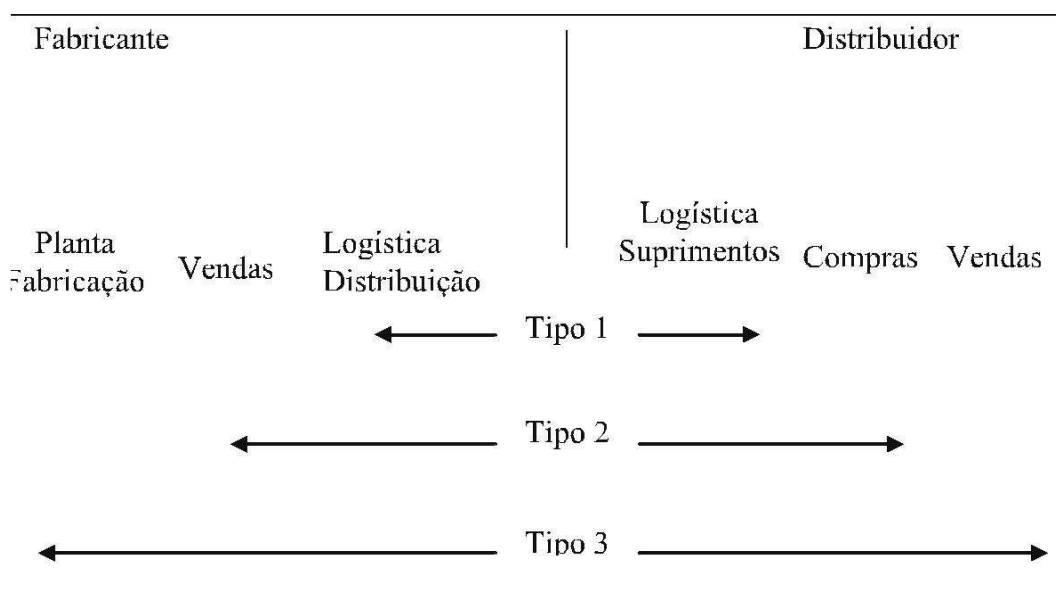
A cadeia de valor refere-se às empresas se posicionando e se reinventando com fornecedores e parceiros estratégicos para, em conjunto, coproduzir valor. Trata-se de uma reconfiguração no sistema de fazer negócio, na qual as trocas econômicas decorrem de uma estrutura social onde existe dependência de conexão, amparada por interesses mútuos e reputação. O próprio conceito de cadeia de suprimentos envolve não apenas interação entre produção, marketing e logística de uma empresa, mas de interações com outras organizações. Diante disso, a logística, conforme Ballou (2006), analisa cada atividade ao longo da cadeia como elemento constituinte da agregação de valor. Objetiva-se não apenas a geração de valor para os clientes e fornecedores da empresa, mas para os demais atores envolvidos. De acordo com Ballou (2006), a logística agrega quatro tipos de valor: forma, tempo, lugar e posse. A forma refere-se à transformação do insumo em um produto; o tempo e o lugar são gerenciados por meio de estoques, fluxos de informação e transporte; o elemento posse está relacionado a marketing, finanças e engenharia.

Com relação à cadeia de suprimentos digital, a rede de valor objetiva flexibilidade, agilidade e lucratividade para a empresa (BOVET; MARTHA, 2001). A tecnologia é crítica na cadeia, pois pode promover o compartilhamento de informação entre os membros. A construção da cadeia de suprimentos integrada visa à redução de custo de todos os parceiros, devendo desenvolver estratégias que ofereçam valor ao cliente. Isso pode ser obtido mediante o compartilhamento de planos táticos e operacionais. Assim, a construção da cadeia de valor decorre de elementos de colaboração e cooperação calcadas na confiança mútua. A complexidade do relacionamento, contudo, reside na dificuldade de combinar estrutura e estratégia em um ambiente de incerteza. Para tanto, é necessário gerenciar nesta arquitetura os nós, ligações, fluxos e posições dos atores. Os nós representam as empresas e as atividades; as ligações são os relacionamentos entre as organizações e os fluxos referem-se a bens tangíveis e intangíveis, como a informação (NICOLUCI et al., 2006).

O relacionamento na cadeia de suprimentos

O relacionamento é consequência da ampliação da terceirização desenvolvida pelas empresas japonesas na última década. A terceirização, na concepção de

Dornier et al. (2000), conduz a organização à flexibilidade, tendo em vista as organizações focarem suas atividades nas competências essenciais que agregam valor. O processo leva a que as organizações desenvolvam parcerias junto a seus fornecedores, com o que a informação é compartilhada, os contratos são de longo prazo buscando-se melhoria contínua em uma integração estratégica de interesses. Os autores afirmam que a cooperação logística depende de relacionamentos profundos, não apenas transacionais. A Quadro 1 aponta o conteúdo dos relacionamentos em que as organizações se encontram.



Fonte: Adaptado a partir de Dornier et al. (2000).

Quadro 1 - Formas de cooperação

Dornier et al. (2000) consideram que a figura mostra o conteúdo de relacionamento entre os membros da cadeia. No tipo 1 a relação é transacional com enfoque no preço; no tipo 2 a base é mais ampla, englobando funções do distribuidor e do fabricante, relacionamento que é conhecido como interorganizacional multifuncional. Esse tipo de sistema cria novas estruturas de comunicação, empregos e sistemas necessários à cooperação intra e interorganizacional. Por sua vez, o tipo 3 envolve organizações que trabalham através de equipes de cooperação.

Em termos de efetividade da rede, cada ator deve ter a capacidade de ser agente de mudança. A interatividade promove a eficiência e eficácia da rede pela

conexão de *links* de relacionamento. Os relacionamentos podem ser classificados em termos de nível macro, médio e micro. No nível macro, a rede vertical, caracterizada pela definição hierárquica, é um tipo de rede que surge de uma organização central que contrata prestadores de serviços e da relação comprador e fornecedor. No nível médio presencia-se a cadeia de suprimentos, que representa uma rede de relacionamento diático de troca objetivando desenvolver produtos e serviços para o consumidor final (ALIGHIERI; LIMA; HÉLIO FILHO, 2006).

O relacionamento é fundamental para a gestão da cadeia de suprimentos, tendo em vista que a essência é a promoção da efetividade da interatividade dos processos organizacionais. Assim, Rapp (1999) explica que o relacionamento na cadeia de suprimentos contextualiza uma nova dinâmica de gestão relacional, que oferta valor ao cliente pela redução de custos e aumento da diferenciação. A redução de custo e o aumento do desempenho competitivo colaborativos decorrem dos princípios do fluxo enxuto de valor estendido, identificando os excessos de produção, estoques desnecessários e transporte desnecessário. Contudo, é necessário que os parceiros desenvolvam um plano de fluxo de valor, definindo o que a equipe planeja conseguir em cada etapa, metas mensuráveis, pontos de checagem e fórmula para divisão justa de custos e benefícios (JONES; WOMACK, 2004). A existência de um relacionamento, na perspectiva de Dias (1993), pode ser exemplificada como a tendência entre varejistas e atacadistas de transferir responsabilidades logísticas para os fabricantes.

O relacionamento estratégico

Diante da competitividade, a colaboração e a cooperação levam a que as organizações da rede tenham uma operação linear complexa em termos de gestão interorganizacional, na qual esta mantém uma relação de dependência ou não. A qualidade do relacionamento entre as organizações impacta na performance organizacional. O relacionamento com os fornecedores com vistas à redução de custos e melhoria de serviços leva a que as empresas desenvolvam cooperação pelo estabelecimento de objetivos comuns numa base relacional de longo prazo (RESENDE; MENDONÇA; ARAÚJO, 2005). Cada um dos atores contribui com uma especificidade com vistas a serem mais competitivos. Assim, a cadeia de suprimentos torna-se estratégica, pois envolve logística reversa, trocas laterais, trocas mútuas, desde que o relacionamento seja estratégico. Todo relacionamento se inicia mediante o interesse individual de cada organização. Contudo, o relacionamento pode ser estratégico quando o conceito é ampliado por meio da confiança mútua e da colaboração (CARONA; CSILLAG, 2006). Conforme os autores, os principais conceitos

de relacionamento na cadeia de valor envolvem as seguintes variáveis e definições (Quadro 2):

Variáveis	Características
Estratégia de colaboração	Relacionamento forte baseado em reciprocidade, ganha-ganha, cooperação evitando vantagens oportunistas.
Comunicação	Fundamental para o relacionamento devendo ser honesta e transparente.
Confiança	Saber que a outra organização trabalhará em prol da outra, fortalecido pela comunicação, reputação e credibilidade.
Interação	Coordenação das competências distintas entre os atores.
Comprometimento	Persistência e motivação sendo resultado da comunicação, confiança, interação e colaboração.
Poder	Deve ser legitimada por todos os atores envolvidos.
Conflito	Mediante flexibilidade pode, quando gerenciado, fortalecer o relacionamento.
Aprendizagem	Decorre da troca entre recursos estruturais e cognitivos.
Interdependência	Grau de indispensabilidade para com o parceiro.
Sucesso	Alcance dos objetivos estabelecidos que podem fortalecer o relacionamento.

Fonte: Adaptado a partir de Carona e Csillag (2006).

Quadro 2 - Variáveis de relacionamento da cadeia de valor

Do ponto de vista do *marketing* industrial, a interatividade, os atores e os recursos são fundamentais para o relacionamento estratégico em rede. Tendo em vista que as redes são formadas por organizações independentes, com vistas a sua operacionalidade, é necessário relacionamento de qualidade. Para adicionar valor à cadeia é preciso cooperação e colaboração, por meio de atividades que gerem confiança, comprometimento e interdependência. A colaboração é fundamental para o estabelecimento de acordos ao longo da cadeia e envolve a divisão de informação operacional, risco e tecnologia para maximizar a competitividade (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Segundo Svensson (2001), a confiança contribui para a efetividade de relacionamentos interpessoais, intraorganizacionais e interorganizacionais. O grau de confiança também está relacionado à densidade e à estrutura da rede; quanto mais relações diretas e densas na rede, maior a confiança e troca de informação. Contudo, rede esparsas com ligações indiretas entre os atores, maior o contato

da organização foco com as demais organizações, o que pode ser vantajoso (JOÃO NETO, 2005). Para Ganesan (1994), a reputação de um fornecedor é oriunda da confiança e da credibilidade depositada pelos clientes e demais *stakeholders*. O compromisso, para Morgan e Hunt (1994), surge de uma promessa explícita ou implícita de continuidade relacional.

O relacionamento entre os atores pode conduzir, quando efetivamente gerenciados, a inovação e a aprendizagem organizacional. De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), a inovação envolve um novo processo de produção, um novo produto, com maior valor agregado e funcional, relacionado às novas funções da organização ao longo da cadeia. No entendimento de João Neto (2005), quanto maior a capacidade de conhecimento de uma organização, maior a tendência de a organização ocupar o papel de liderança na rede. A transmissão do conhecimento é estratégica para as organizações (MINTZBERG et al., 2006). Em termos de rede, esse conhecimento se propaga com mais rapidez onde as relações são diretas; relações indiretas, por sua vez, requerem intermediários no canal de comunicação, o que pode ocasionar ruídos no conteúdo da informação propagada.

O relacionamento entre os parceiros é colocado em risco, contudo, quando uma das partes se torna oportunista. Os conflitos, segundo Magge (1977), devem ser solucionados mediante as políticas estabelecidas, podendo ser de atendimento, de estabilidade de produção e financeira. Para tornar o relacionamento efetivo deve-se renovar o benefício mútuo dos parceiros e fortalecer a comunicação integrada (CHOPRA; MEINDL, 2003). A capacidade de gerenciamento de conflito e o fluxo de informação bidirecional também contribuem para a gestão do relacionamento.

O gerenciamento dos indicadores de desempenho do relacionamento

No entendimento de Resende, Mendonça e Araújo (2005), a eficiente gestão do relacionamento numa base de fornecedores depende desde os métodos de seleção dos parceiros, o estabelecimento de critérios até os elementos necessários ao ambiente colaborativo na rede de valor. O relacionamento estratégico entre as organizações envolve critérios para a identificação correta dos parceiros, o estabelecimento estrutural da interatividade e a definição de sistemas de avaliação de desempenho. Chopra e Meindl (2003) acreditam que os elementos tangíveis de desempenho entre os atores apontam processos defeituosos e fortalecem a solução de problemas. O controle do efeito chicote, o comprometimento de alta gerência, os investimentos na coordenação, o compartilhamento de informações, a divisão justa

de custos e benefícios e a implementação de sistemas de informação contribuem também para coordenação do relacionamento.

O gerenciamento do relacionamento ao longo da cadeia, de acordo com Resende e Mendonça (2006), deve envolver confiança e disponibilidade para compartilhar informações. Envolve gerenciar processos que agreguem valor aos atores. Além disso, o estabelecimento de tecnologias de suporte ao relacionamento e de critérios de desempenhos definidos no planejamento colaborativo auxilia no relacionamento estratégico. Os indicadores de desempenho logístico diferenciam-se de acordo com o segmento no qual a organização se encontra, podendo ser do tipo qualitativo e quantitativo. No entendimento de Thomas e O'Neal (1996), as medidas de desempenho quantitativas são inapropriadas diante do atual ambiente competitivo. Coyle, Bardi e Langley (2003), por sua vez, afirmam que medidas de desempenho qualitativas envolvem subjetividade de interpretação. Contudo, ambos afirmam que todas as organizações necessitam de métricas de desempenho que analisem tanto elementos quantitativos como qualitativos, os quais sejam geradores de mudança de processos. Esses fatores devem evoluir como novos padrões de medição de desempenho da cadeia de suprimentos e de verificação do relacionamento entre os atores. É preciso, segundo Thomas e O'Neal (1996), ter medidas de desempenho estratégicas que verifiquem elementos como qualidade e flexibilidade.

A orientação de Stock e Lambert (2001) é que os indicadores de desempenho envolvam a identificação do nível de valor criado aos clientes e a rentabilidade dos membros da rede. Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2007), as medidas de desempenho envolvem relações com fornecedores e clientes, como número de fornecedores com entregas dentro do prazo, níveis de defeitos em produtos, tempo de processamento de pedido e níveis de inventário. Para alguns a confiabilidade é um indicador; para outros, a redução de custos, ou ainda, a flexibilidade de produção. Em linhas gerais, conforme Martins e Alt (2004), três fatores são levados em consideração como indicador de desempenho logístico: o que os clientes desejam, o nível de serviço que os clientes recebem e como o serviço da organização se compara com os competidores.

Segundo Black (1998), para prevenir um defeito é preciso antes inspecionar, e nesse sentido o custo do controle da qualidade representa o investimento em identificar processos e produtos defeituosos. O controle da qualidade integrada apresenta como princípios o controle do processo, tornar a qualidade visível, descentralizar autoridade, eliminar tempo de setup e realização de inspeção de entrada. A medida de desempenho para redes, segundo Corrêa e Corrêa (2006), deve avaliar não apenas a produtividade dos nós, mas a sinergia entre os atores, identificando

elementos que conduzem à ineficácia e ineficiência. João Neto (2005) acredita que os indicadores de desempenho do fornecedor envolvem capacidade tecnológica e produtiva, podendo oferecer informações para ajustes de qualidade e eficiência. Entre os indicadores de desempenho dos fornecedores está a pontualidade na entrega, a correção na quantidade de entrega, a qualidade que representa as especificações delimitadas e a conformidade da documentação. Outros elementos relevantes no gerenciamento do desempenho dos parceiros é a medição do custo da qualidade, incluindo custos de inspeção, retrabalho, rejeições e até custo da parada da produção. A construção de um sistema de medição estratégica envolve seis etapas:

- Etapa 1 - Especificação da meta: depende de cada organização em termos de cultura, posição financeira, tamanho e estratégia.
- Etapa 2 - Combinando as medidas à estratégia: é preciso entender o processo, as competências essenciais e os geradores de sucesso que conduzem a um resultado positivo.
- Etapa 3 - Identificando as medidas: consideram-se critérios chaves para as medidas, como a acessibilidade, a simplicidade conceitual, a relevância, a confiabilidade e o dinamismo.
- Etapa 4 - Predizendo os resultados: significa que os sistemas de medição não são entidades neutras, e sim que eles podem afetar a percepção do que é importante e do que é possível.
- Etapa 5 - Construindo o compromisso: o sucesso do sistema de medição depende do compromisso dos integrantes da organização, devendo inspirar ação e mudança.
- Etapa 6 - Planejando a próxima etapa: representa o estabelecimento da motivação e a construção de planos de melhoria da performance, como equipes para atuar em cooperação em projetos.

Rede de varejo

O conceito de varejo remete à cooperação e colaboração entre os parceiros. Os varejistas promovem benefícios tanto para os fornecedores quanto para os compradores. Para os fornecedores, segundo Churchill e Peter (2000), o benefício está na eficiência com que o varejista coloca o produto no mercado. Este também beneficia o fornecedor por meio do fluxo de informações do mercado, como aceitabilidade do produto e previsões de venda. Para os compradores o varejo cria valor tornando conveniente a compra, ofertando variedade e colocando os produtos no momento e no lugar que os clientes desejam. Para ofertar valor fornecedores e varejistas

estruturam sistemas como *quick-response*, que se desenvolvem por meio de parceria e cooperação no canal. Os sistemas de resposta rápida são conhecidos, no entendimento de Parente (2000), como um sistema de logística integrado que coleta informações sobre o comportamento dos clientes nos pontos de venda. Isso pode ser utilizado estrategicamente em termos de planejamento de distribuição e redução de custo no canal.

O varejo está mais competitivo. Conforme Churchill e Peter (2000), a proporção do espaço de vendas de varejo por comprador dobrou de 0,80 para 1,60 m² por pessoa em um período de 15 anos. Soma-se ainda o impacto do ciclo econômico na demanda por eletrodomésticos. No Brasil o varejo de eletroeletrônico emprega 3.554.068 pessoas em 948.129 estabelecimentos. Trata-se de um segmento diversificado, que procura atender às necessidades regionais (ROVEDA, 2002). O varejo no Rio Grande do Sul desde 2005 também está se modificando e tornando-se mais competitivo. Registra-se a entrada de varejistas de porte no estado, entre os quais se destacam Magazine Luiza e Casas Bahia. Somam-se a esses as denominadas redes regionais provenientes de diversas regiões do estado, tais como Lojas Obino, região sul do estado; Lojas Becker e Lojas Quero-Quero, região oeste do estado; Lojas Benoit, Lojas Fischer, Lojas Deltasul e Lojas Certel, região do Vale do Taquari; Lojas Herval, região da Serra; Lojas Manlec, capital do Estado e região Metropolitana, entre outras. (ZANIM, 2007).

O diretor da rede de lojas em estudo, contudo, afirma que competidores expressivos do país estão deixando o Rio Grande do Sul: “A gente vê através de uma grande rede, que não vou citar o nome para ser ético, que é o maior do varejo do país, está saindo do Rio Grande do Sul, fechou mais três lojas no início do junho deste ano”. Ressalta que o setor “tem uma dinâmica muito grande, uma velocidade dentro dos processos, da estratégia, da logística muito grande”. Para ele, é um mercado “que vem em certo crescimento até em função do PIB das regiões que vem se desenvolvendo, mas é um mercado muito competitivo”. Destaca também que o setor vem se configurando, as parcerias garantem ganhos mútuos nesse mercado competitivo: “Vejo muitas indústrias buscando parcerias, porque elas sabem que para se fortalecerem precisam ter parcerias com as redes”.

Exemplifica no caso de sua rede de lojas o que representa para o fornecedor uma parceira: “Nesta região ela pode ser uma empresa mais forte, pode desenvolver mais o seu negócio. Então, o futuro e o presente do nosso negócio depende da parceria com o fornecedor”. Aponta ainda que uma das formas de ampliar a rentabilidade no varejo é o desenvolvimento da prestação de serviços: “A gente quer crescer na área de serviços, que nós temos como garantias, seguros, empréstimos, que também são outros segmentos que estão fortes no varejo hoje, além de cartão

de crédito, que vai vir pela frente ainda”. Para Duncan, Philips, e Hollander (1971), serviço “é um conjunto de atividades e programas adotado pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais conveniente e recompensadora para seus clientes”. Essas atividades, segundo os autores, aumentam o valor percebido pelos clientes quando estes compram.

Método

O trabalho foi desenvolvido no mês de junho de 2008 com o objetivo de identificar a validade do relacionamento estratégico da rede de lojas com os seus fornecedores. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter qualitativo-exploratório tipo estudo de caso. No enfoque de Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma pesquisa não estruturada, exploratória, caracterizada por pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema estruturado. De acordo com Creswell (1994), o estudo de caso deve ser desenvolvido quando se deseja pesquisar poucos fenômenos, que possuem limite de tempo e também de atividade como grupo social.

A amostra de pesquisa foi constituída pelo diretor-presidente da rede de lojas e também pelo diretor de compras da rede, responsáveis pelo gerenciamento estratégico do relacionamento, que foram entrevistados por meio de um roteiro de entrevista desenvolvido a partir do referencial teórico. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita para análise, processo desenvolvido na segunda quinzena do mês de junho de 2008. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Conforme Triviños (1987), a análise de conteúdo é um meio para se estudarem as comunicações entre homens, com ênfase no conteúdo das mensagens. Envolve um conjunto de técnicas nas quais a classificação dos conceitos, a codificação, a categorização e o conhecimento teórico do pesquisador são indispensáveis na utilização do método.

Análise de resultados

Fatores que contribuem para o relacionamento

A rede de lojas pesquisada encontra-se presente com cinquenta lojas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina; a sua administração e o depósito central encontram-se em Lagoa Vermelha, situada no nordeste do Rio Grande do Sul. O objetivo até o final do ano, conforme o diretor presidente do grupo, é abrir mais

cinco lojas. As lojas, em sua totalidade, desenvolvem negócios com fornecedores fabricantes de móveis e eletrodomésticos. Conforme o diretor-presidente, “nós devemos ter em torno um 300 fornecedores”. Para ele um fornecedor é classificado como importante a partir do mercado e do segmento em que a empresa atua. Afirma: “A gente elege os fornecedores dentro do nosso segmento, além de participação na questão de rentabilidade e parceria”. Para o gerente de compras, os principais fornecedores da rede são a Multibrás, Cònsul e Brastemp, Electrolux, Ge-Dako, LG, Philips, Panasonic, CCE e Semp Toshiba. Para ele esses são “os principais fornecedores da rede em virtude de apresentar preços de acordo com o mercado, cumprimento de entregas, suporte de assistência técnica, mix de produto e rentabilidade”.

Para o diretor da empresa, o que justifica o relacionamento de parceria com um fornecedor da cadeia de suprimentos é a capacidade do fornecedor de atender o mercado em que a empresa atua. Ressalta que a seleção de um fornecedor para desenvolvimento de parceria envolve, inicialmente, conhecer a capacidade estrutural da empresa em estudo: “Quando a gente vai eleger um fornecedor para parceria, uma das primeiras coisas que a gente faz é visitar o fornecedor, visitar a fábrica, conhecer o processo de produção, de fabricação, de qualidade, conhecer o que esta empresa está visionando para o futuro”. A parceria com um fornecedor da cadeia representa para o diretor-presidente desempenho acima da média em termos de “produto, estrutura de fábrica, qualidade, prazo de entrega, assistência técnica, rentabilidade do produto, giro do estoque, equipe promocional de ponto de venda, que promova um suporte para a empresa vender o produto”.

Parceria, no entendimento do diretor-presidente da rede de lojas, envolve ainda “as questões de ações de marketing, publicidade, propaganda para que a gente possa se desenvolver dentro de uma parceria”. Afirma também que “uma parceria não acontece em curto prazo, ela é desenvolvida com as duas empresas se aproximando”. Para Morgan e Hunt (1994), o relacionamento entre duas organizações surge a partir de compras repetitivas, evoluindo para relacionamento de longo prazo, aliança estratégica até relacionamento estratégico. O relacionamento estratégico com os fornecedores leva a que a rede obtenha produtos customizados para serem comercializados no varejo: “Muitas vezes a gente até desenvolve produtos em parceria com o fornecedor e com exclusividade para a nossa empresa, isso é um diferencial para a empresa e para o nosso negócio”. Isso remete ao conceito de customização inteligente, visto que os atores organizacionais da rede identificam as fontes de valor e se configuram para atender a uma demanda de um segmento.

Conforme o diretor-presidente, “não adianta eu ter uma parceria se o produto não obtiver resultado de vendas que a gente projetou”. Segundo ele, “dentro da nossa empresa nós temos que ter produto de alto giro. Se eu comprar uma

determinada mercadoria e esta não vendeu, nós temos problemas nesta parceria”. Ressalta também que o relacionamento estratégico com fornecedores da cadeia decorre da satisfação do cliente final: “Nós desenvolvemos parceria com fornecedores que atendem nossa demanda, nossa necessidade de produto focado no que o cliente está buscando”. Para o gerente de compras da rede, o relacionamento de parceria justifica-se em virtude de os fornecedores apresentarem credibilidade, isto é, que “cumpram o prometido e nos auxiliem em momentos de escassez de produtos. Para o executivo, “é neste momento que realmente nós conseguimos ver se a parceria é válida”. Essa afirmativa remete à relevância dos fatores confiança e compromisso como solidificador do relacionamento com o fornecedor, segundo o entendimento de Svensson (2001) e Morgan e Hunt (1994).

O relacionamento de parceria da rede de lojas em estudo com seus principais fornecedores traz como vantagens para o cliente final a percepção de valor adicional. Cita como exemplo “ações como o aprimoramento no nível de design de produto”. Para o diretor da empresa, é “através das parcerias de longo prazo que é possível fazer ações, como marketing, propaganda, anúncios sendo que as empresas querem estar com suas marcas no ponto de venda”. Além dessas vantagens, o relacionamento estratégico por meio do fluxo de informações interativo auxilia na gestão da aprendizagem organizacional. Para o gerente de compras, “acaba ocorrendo um encontro e uma troca de informações em que ambos conseguem ter um histórico do cliente que se está atendendo e, a partir disso, desenvolve-se até mesmo a criação de produtos diretamente ao público do nosso varejo”. Conforme Ayers (2000), a cadeia de suprimentos torna-se mais competitiva a partir do momento em que o fluxo de informação torna-se estratégico para as organizações parceiras. A competitividade, segundo ele, decorre da constante configuração das empresas parceiras para atender a segmentos de forma distinta.

Entre os elementos que auxiliam a rede de lojas a construir um relacionamento de ganha-ganha com o fornecedor está a criação de uma oferta que satisfaça às necessidades do cliente. Segundo o diretor, “a parceria auxilia na construção deste relacionamento”. Explica também como é possível ofertar um produto de qualidade através do relacionamento na cadeia de valor: “Se eu tiver um fornecedor que eu sei que posso contar com ele para treinamento, desenvolvimento de campanhas promocionais com a minha equipe de vendas, que eu consiga trocar informações no nível de pesquisa, de mercado e até mesmo investimento no mercado, acho que isso auxilia muito num relacionamento de ganha-ganha”.

Para o gerente de compras da rede, entre os fatores que auxiliam na construção de um relacionamento de ganha-ganha estão a “confiança mútua, pois aqui ambos têm que abrir seus números, troca de informações, suporte a níveis de assistência,

desova de estoques, objetividade e rapidez na concepção de negócios e decisões focadas em ações”. Este último, quando gerenciado, auxilia no fortalecimento da confiança, fator decisivo no relacionamento conforme desenvolvimento teórico.

O sentido de colaboração da rede de lojas para com seus principais fornecedores é relevante, porque é estratégico. Segundo o diretor-presidente, a colaboração representa o desenvolvimento de produtos em conjunto com vistas a ampliar tanto o portfólio de produtos da loja quanto do fornecedor. Exemplifica o conceito de colaboração: “Nós temos um fornecedor que, além de vender móveis, está com um projeto novo, muito diferente: ele está pensando em construir casas próprias. É um negócio que nós vimos como um projeto que vai ter importância. Imagine se a nossa rede daqui a pouco puder comercializar casas próprias, pré-moldadas, é uma oportunidade de negócio”. O sentido de complementaridade em termos de interesse também fortalece as parcerias no varejo: “Os fornecedores identificam a nossa empresa como uma vitrine, como um canal de distribuição muito grande, com 50 pontos de venda, e o fornecedor se desenvolve a partir do momento em que ele aumenta sua receita e seu resultado.” A colaboração com os fornecedores parte também dos princípios e valores defendidos pelo grupo: “Nós queremos estar unidos com empresas que pensam de uma maneira muito profissional que pensem em perpetuar o seu negócio.”

O gerente de compras, por sua vez, ressalta que o fornecedor, no processo de colaboração com a rede, obtém vantagens com o fluxo de informações que materializa a cadeia de valor: “Somos uma importante fonte de informação para o fornecedor desenvolver e criar produtos ao público que atendemos.” O varejo, segundo ele, está passando por um processo de mudança e conhecer as diferenças culturais de cada região é importante: “O fornecedor, de certa maneira, se apoia em nossas informações que capturamos no ponto de venda para desenvolver seus novos produtos.” Na concepção do gerente de compras, a colaboração traz benefícios além do comprador e do fornecedor: “Com isso, existe um ganho muito grande para todos, sejam estes clientes, pois têm seu produto desejado na condição e momento certo, seja para o varejo, pois vende e tem seu lucro, seja para o fornecedor, pois tem seu lucro e mantém sua marca em exposição no mercado”. O significado de colaboração entre parceiros no varejo representa, portanto, benefícios mútuos.

O desenvolvimento de parceria entre a rede de lojas e seus fornecedores decorre da compatibilidade de interesses. Conforme o diretor-presidente, entre os fatores que contribuem para o processo estão “afinidade de estratégia em termos de pesquisa de mercado, de produto, de logística, fator importante no nosso negócio e o posicionamento das empresas”. Prossegue afirmando que, “se elas tiverem a

mesma visão de negócio em termos de oportunidade, isso aproxima, pois as empresas querem estar próximas de quem está querendo crescer. A gente quer abrir mais lojas, faturar mais e ter uma melhor performance”. Conforme o executivo de compras da rede, “o mercado, o mix de produto e o pós-venda” auxiliam para o desenvolvimento de parcerias. O pós-venda é fundamental, segundo ele, especialmente em termos de “suporte de ajuda em possíveis problemas que venham a ocorrer”. Isso remete ao entendimento de Ayers (2000) de que a competitividade nas redes de valor encontra-se na extensão de produtos, não apenas tangíveis, mas qualitativas, como o pós-venda. O Quadro 3 apresenta de forma resumida os fatores que contribuem para o relacionamento estratégico da rede de lojas e seus fornecedores.

Indicadores que classificam o fornecedor como importante
Rentabilidade do fornecedor Preço adequado ao mercado Prazo de entrega e mix de produto Assistência técnica
Critérios que justificam o relacionamento estratégico com o fornecedor
Capacidade estrutural e visão de futuro Prazo de entrega e credibilidade Desempenho acima da média em produto e rentabilidade Giro do estoque do produto adquirido Apoio de equipe promocional
Fatores que contribuem para o desenvolvimento estratégico com o fornecedor
Oferta que satisfaça os clientes Projetos de negócios futuros em conjunto Desenvolvimento conjunto de ações promocionais Suporte a assistência, confiança e comprometimento Rapidez na gestão de negócios Mix de produto e pós-venda Complementaridade de interesses

Fonte: análise de conteúdo dos dados da pesquisa (junho, 2008).

Quadro 3 - Fatores que solidificam relacionamento com o fornecedor

Indicadores de desempenho do relacionamento

Para aprofundar o estudo, o trabalho buscou identificar, a partir do entendimento da rede de lojas com sede em Lagoa Vermelha, os indicadores que mensuram o relacionamento com os fornecedores e o que representa para a rede em termos de gestão o conhecimento dessas métricas. Para o diretor-presidente da rede,

os elementos relevantes para o gerenciamento do relacionamento de uma parceria na cadeia de suprimentos envolvem prazo de entrega, localização e rentabilidade proporcionada pela empresa. Justifica a importância do prazo de entrega: “Esse fornecedor deve ter capacidade instalada para atender no prazo que eu preciso. Não adianta eu comprar o produto e ter a falta deste produto, eu perco uma oportunidade de negócio que o meu concorrente pode fazer”. Comenta o fator rentabilidade proporcionada pelo parceiro na empresa: “Participação no faturamento da minha empresa, porque eu tenho que avaliar o quanto esta empresa responde pelo faturamento da minha empresa”. Mesma opinião é compartilhada pelo gerente de compras do grupo “giro e rentabilidade”. Aponta ainda extensão de produtos como “suporte de vendas, treinamento e assistência técnica”. O diretor-presidente da rede aponta ainda “localização e logística como elemento importante” no gerenciamento do fornecedor, bem como a “quantidade de fornecedores concorrentes do parceiro”.

A rede de lojas, segundo o diretor-presidente e o gerente de compras da rede, utiliza como métricas para o gerenciamento desse relacionamento “a participação no faturamento, curva ABC, rentabilidade por produto, por setor, giro de produto, ações promocionais de desenvolvimento de treinamento, investimento em mídia publicidade, propaganda e parcerias”. Citam, entretanto, que um dos indicadores de desempenho mais importante é a visão empresarial desse fornecedor, que deve estar em sintonia com a da rede: “Queremos ter parceria com empresas que tenham uma visão empreendedora, com visão atualizada do mercado, que estejam buscando o que a gente está buscando, um diferencial, um produto novo, produto com qualidade e apelo”. Para o gerente de compras, esses indicadores são conhecidos pelos parceiros. Quando esses indicadores não são desenvolvidos de acordo com o interesse da rede, segundo o gerente de compras, toma-se uma decisão inicialmente operacional, porém mantendo o relacionamento, que é, “em primeiro lugar, tirar o produto de linha”. Então, segundo ele, procura-se solucionar o impasse com o parceiro. Não havendo formas de correção do desempenho e comprometimento, “tira-se de linha este fornecedor”.

Conforme o diretor da rede, todos esses indicadores são utilizados para a definição de novos parceiros: “A empresa tem um processo de avaliação: quando vai incluir um novo fornecedor, ela mensura todos esses indicadores. Essa análise é feita pelo setor de compras. E cada indicador tem um peso para chegar à decisão. Atingindo todos os indicadores, vem a decisão da direção da empresa, vamos estabelecer esse fornecedor como parceiro”. Todas as decisões relacionadas ao gerenciamento do desempenho dos fornecedores são tomadas em função do cliente, segundo

o diretor-presidente: “Os indicadores são utilizados, sim, para tomar decisão, até porque se eu tiver um fornecedor e o indicador dele de prazo de entrega não estiver me atendendo, eu vou chamar ele para conversar e vou dizer que estou tendo falta de produto da tua fábrica. Eu não posso ter falta de produto na ponta, eu posso perder cliente.” Conforme ele, “esses critérios de desempenho são oriundos da área de compras e logística para gerenciar um fornecedor parceiro.” O Quadro 4 aponta as métricas de desempenho utilizadas pela rede de lojas para o gerenciamento do relacionamento de seus fornecedores parceiros.

Indicadores de desempenho do relacionamento
Participação da empresa no faturamento
Curva ABC
Rentabilidade por produto e setor
Giro do produto
Ações promocionais e investimento em propaganda
Desenvolvimento de treinamento
Visão empresarial do parceiro

Fonte: Análise de conteúdo dos dados da pesquisa (junho, 2008).

Quadro 4 - Métricas de desempenho do relacionamento na cadeia varejista

Considerações finais

O trabalho apontou os fatores que, no entendimento de uma rede varejista do setor eletroeletrônico com sede administrativa no nordeste do Rio Grande do Sul, auxiliam no desenvolvimento de relacionamento estratégico com os fornecedores de sua cadeia. Entre esses estão mix de produto que satisfaçam aos clientes, alia-das ao pós-venda, agilidade nos negócios e apoio promocional no ponto de venda. Aponta ainda como fatores propulsores da construção do relacionamento a complementaridade de interesses e o desenvolvimento de projetos em conjunto. Isso mostra que a cadeia de suprimentos no setor de varejo está mudando rapidamente, de modo que a reciprocidade de informações com os parceiros, o compromisso e a confiança conduzem as organizações a pensar estrategicamente em maximizar o seu retorno por meio da compatibilidade de interesses e monitoramento conjunto das tendências de mercado. Ocorre a quebra das fronteiras organizacionais, visto que o fornecedor desenvolve não apenas relações comerciais de compra e venda, mas torna-se agente de ampliação do portfólio de produtos e serviços na cadeia de suprimentos, tornando-se mais dinâmico. Não foram identificados, porém, sistemas

formais e deliberados entre os parceiros que conduzam à gestão da inovação e do conhecimento em termos de desenvolvimento de projetos conjuntos.

Identificou-se ainda que a capacidade estrutural do parceiro em atender às necessidades da loja, a visão de futuro do fornecedor, o comprometimento e a credibilidade levam a que a rede procure desenvolver relacionamento estratégico com alguns de seus fornecedores. A necessidade do giro de estoque do produto adquirido e o apoio na estratégia promocional de venda do produto também justificam o relacionamento com alguns de seus fornecedores. Com relação às métricas utilizadas pela rede de lojas no gerenciamento do relacionamento com seus parceiros, percebe-se que prevalecem elementos quantitativos como indicadores de desempenho. Entre esses estão a curva ABC, a participação da empresa parceira no faturamento da rede, rentabilidade por produto e setor, ações promocionais e investimento em propaganda. Entre as métricas qualitativas estão a visão empresarial do parceiro e o desenvolvimento de treinamento em conjunto.

Essas métricas foram definidas no entendimento dos executivos como forma de gerenciamento dos fornecedores. Não foram elencadas métricas ou atributos a partir do entendimento dos clientes da rede de lojas. Não foi constatado também que essas métricas alterem a configuração da loja em termos de estratégia de relacionamento com clientes no ponto de venda. O trabalho contribui por apontar os elementos que auxiliam o relacionamento estratégico entre uma rede de lojas, com mais de cinquenta pontos de vendas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina para com seus fornecedores. Apresenta, contudo, limitações em termos de amostra. Pesquisas futuras poderiam ser desenvolvidas para identificar se esses fatores que constroem e justificam o relacionamento são entendidos e compartilhados pelos principais fornecedores da loja, integrantes da cadeia. Ainda, há a necessidade de estudar se as métricas de desempenho do relacionamento são adequadas à maior competitividade da empresa.

The attributes that contribute to the relationship among a net of stores and their suppliers

Abstract

The work identify the attributes that build the strategic relationship between a sotore of network net and their main suppliers. Took place, for so much, researches qualitative, type case study. Identified that the mix of products that satisfy the customer, the agility in the businesses, the complementarity of interests, united projects, trust and technical support are factors that aid in the construction of the strategic relationship among the net of stores and their suppliers. Among the factors that justify the strategic relationship of store with their suppliers they are the acting above the average in products an profi-tability, future vision shared, equip promocional and structural capacity of the partner.

Key words: Value chain. Strategic relationship. Measuring indicators performance.

Los atributos que contribuyen a la relación entre un precio neto de tiendas y sus proveedores

El lo abstracto

El trabajo identifica los atributos que construyen la relación estratégica entre una tienda de precio neto de la red y sus proveedores principales. Tenido lugar, para tanto, investigaciones cualitativo, estudio de casos prácticos del tipo. Identificado que la mezcla de productos que satisfacen al cliente, la agilidad en los negocios, la complementariedad de intereses, los proyectos unidos, confianza y soporte técnica son factores que ayudan en la construcción de la relación estratégica entre el precio neto de tiendas y sus proveedores. Entre los factores que justifican la relación estratégica de tienda con sus proveedores ellos son la acción sobre el promedio en los productos y rentabilidad, la visión futura compartió, equipo el promocional y la capacidad estructural del compañero.

Palabras claves: La cadena de valor. La relación estratégica. Midiendo la actuación de los indicadores.

Referências

- ALIGHIERI, S. J.; LIMA, N. L. E.; HÉLIO FILHO, Z. Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2006. Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006. 1 CD ROM.
- ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, P. R.; HAYES, L. R. *Do planejamento estratégico a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- AYERS, B. J. *Handbook of supply chain management*. Virginia: APICS, 2000.
- BALLOU, H. R. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BLACK, J. T. *O projeto da fábrica com futuro*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- BOVET, D.; MARTHA, J. *Redes de valor*. São Paulo: Negócio, 2001.
- BOWERSOX, J. D.; CLOSS, J. D.; COOPER, M. B. *Supply Chain Logistics*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- CARONA, M. N.; CSILLAG, M. J. Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos em redes de suprimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2006. Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006. 1 CD ROM.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos - estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHURCHILL, A. G.; PETER, J. P. *Marketing criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COYLE, J.; BARDI, E.; LANGLEY, C. J. *The management of business logistics*. Mason (Ohio): South-Western, 2003.
- CORRÊA, H. CORRÊA, A. C. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRESWELL, J. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- DIAS, P.; AURÉLIO, Marco. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DORNIER, Pierre et al. *Logística e operações globais. Texto e casos*. São Paulo, 2000.
- DUNCAN, D. J.; PHILIPS, C. F.; HOLLANDER, S. C. *Modern retailing management: basic concepts and practices*. Chicago: Irwin, 1971. p. 495.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, L. T. Maria. The new architecture of organisational networks and global supply chains. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006. 1 CD ROM.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies University of Sussex, 2000.
- JONES, Daniel; WOMACK, James. *Enxergando o todo-mapeando o fluxo de valor estendi-do*. Lean Enterprise Institute. Massachusetts: Bookline, 2004.
- KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, K. Manoj. *Operations management and value chains*. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JOÃO NETO, A. (Org.). *Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- NICOLUCI, V. Misael et al. Redes de empresas: a competitividade ampliada mediante relações de cooperação. *RACRE - Revista de Administração do Espírito Santo do Pinha*, v. 6, n. 10, p. 37-58, jan./dez. 2006.
- MAGGEE, J. Francis. *Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição*. São Paulo: Pioneira, 1977.
- MALHOTRA, K. Naresh. *Pesquisa de marketing uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. Petrônio; ALT, C. R. Paulo. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, Michael. *Competição estratégias competitivas essenciais*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- RAPP, S. Muitos para um. *HSM Management*, ano 3, n. 17, p. 6-10, Nov./dez. 1999.
- RESENDE, V. T. Paulo; MENDONÇA, D. Guilherme; ARAÚJO, B. Bernardo. Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento de cadeias de suprimentos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005. Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005. 1 CD ROM.
- RESENDE, V. T. Paulo; MENDONÇA, D. Guilherme. CPFR – uma técnica colaborativa aplicada ao contexto corporativo brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2006. Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006. 1 CD ROM.
- ROVEDA, Anadir. *O processo de concessão de crédito no varejo de eletroeletrônicos na cidade de Caxias do Sul*. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Rio Grande do Sul, 2002.
- STOCK, R. James; LAMBERT, M. Douglas. *Strategic logistics management*. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

SVENSSON, Goran. Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronized trust chain in marketing channels. *Management Decision*, v. 39, n. 5/6, p. 431-440, 2001.

THOMAS, Howard; O'NEAL, Don. *Strategic integration*. Chichester: Wiley, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLBERDA, Henk. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *ERA - Revista de Administração de Empresa*, v. 44, n. 4, out./nov. 2004.

ZANIN, J. Fábio. *Marketing: atendimento diferenciado nas Lojas Volpato*. Monografia (Conclusão de curso de graduação) - FEAC- Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2007.