

*Research Paper*

**A Relação entre os Atores da Cadeia de Suprimentos:  
Análise da satisfação entre fornecedores locais e redes de supermercado em  
Fortaleza**

*The Relationship between Actors in the Supply Chain:  
Satisfaction analysis between local suppliers and supermarket chains in Fortaleza*

Larisse Oliveira Costa\*

**RESUMO**

O mercado brasileiro se tornou mais competitivo. O varejo brasileiro vem sofrendo uma forte concorrência entre os principais grupos atuantes no Brasil. O canal de distribuição nesse setor vem se tornando mais longo, com participação de cada vez mais atores nesse canal. A pesquisa teve como objetivo analisar a relação do canal de distribuição de alimentos entre os fornecedores locais e os grandes varejistas a fim de identificar como se dá a relação entre os mesmos. No decorrer da pesquisa foram abordados alguns conceitos da teoria comportamental e suas variáveis que foi identificada na literatura. Com relação às variáveis, deu-se ênfase ao conflito e à cooperação. A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória, empírica, usando as técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso entre os entrevistados. Concluiu-se que existe satisfação por parte das grandes redes de supermercados, percebendo-se uma relação de cooperação, parceria e confiança entre os atores.

**Palavras-chave:** Canal de distribuição; fornecedores locais; grande distribuição; varejistas

---

\* UniChristus, Fortaleza, Brasil. E-Mail: [larisseocosta@hormail.com](mailto:larisseocosta@hormail.com)

## ABSTRACT

The Brazilian market has become increasingly competitive. The large Brazilian retail market is experiencing strong competition among the main groups operating in Brazil. The distribution channel in this sector has become increasingly long, with the participation of more and more actors in this channel. The research aimed to analyze the relationship between the distribution channel between local suppliers and the large retailers in order to identify how the relationship between them. In the course of the research, some concepts of the behavioral theory and its variables that were identified in the literature were approached. With regard to the variables, emphasis was placed on conflict and cooperation. The research is characterized as exploratory, using the techniques of content analysis and discourse analysis among the interviewees. It was concluded that there is satisfaction on the part of the big supermarket chains, perceiving a relationship of cooperation, partnership and trust among the actors.

**Keywords:** Distribution channel; local suppliers; large distribution; retailers

**Received on:** 2019.04.11

**Approved on:** 2019.06.30

Evaluated by a double blind review system

## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento de varejistas ocidentais nos países emergentes permitiu a multiplicação da cooperação entre esses atores e os fornecedores locais. A relação indústria – grande distribuição (o varejo) torna-se uma questão econômica importante para o país de acolhimento, especialmente quando os distribuidores estrangeiros promovem os produtos nacionais, (Abbad, 2008 ; Vu, 2009; Gallouj et Vigliano, 2012; Costa, 2013). Desde meados dos anos 90, no Brasil, o crescimento tem atraído um grande número de grandes varejistas de países desenvolvidos, como a Holanda (Ahold), o Portugal (Sonae), a França (Carrefour e Casino) ou os Estados Unidos (Wal-Mart). A

distribuição de alimentos no Brasil é extremamente dinâmica, em 2013 mais de € 78,9 bilhões em receitas e mais de 1.460.000 funcionários somente para atacadistas e varejistas. Estas evoluções agem sobre a modernização das redes de distribuição e na natureza das relações entre as indústrias locais, na vanguarda do comércio com distribuidores estrangeiros ou as grandes redes de distribuição do país.

Neste contexto, o objetivo da pesquisa é identificar as variáveis comportamentais em uma relação entre as grandes redes varejistas e os fornecedores locais, a fim de determinar se existe uma satisfação entre eles dentro do canal de distribuição. Para alcançar este objetivo, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as variáveis determinantes da satisfação em uma relação entre as grandes redes varejistas e os fornecedores locais ?

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

As teorias comportamentais ocupam um lugar central em nossa pesquisa, servindo de base para o quadro teórico, bem como embasando as proposições sobre os fatores explicativos da satisfação nos membros do canal de distribuição. Neste sentido, considera-se as variáveis principais da teoria comportamental, como o poder, a dependência, o conflito e a cooperação.

### **2.1. As variáveis comportamentais na cadeia de suprimentos**

A partir da perspectiva de melhor compreender as relações de causalidade entre essas variáveis e a satisfação, foi mobilizado um conjunto de teorias que refletem a grande diversidade das variáveis explicativas da satisfação: as teorias comportamentais.

As teorias comportamentais ocupam um lugar central em nossa pesquisa, servindo de base para o nosso modelo de pesquisa explicativo assim como nossas proposições sobre os fatores explicativos da satisfação nos membros do canal de distribuição. Neste sentido, nós consideramos as variáveis principais da teoria comportamental, como o poder, a dependência, o conflito e a cooperação.

O conflito tem sido um sujeito de diversas pesquisas no contexto do canal de distribuição, particularmente na literatura anglo-saxão. Segundo Stern e Gorman (1969), e Etgar (1979), o conflito está presente quando um componente (membro do canal) percebe o comportamento de outro membro e impedi-lo de alcançar seus próprios objetivos ou dificulta o desempenho eficaz de seus padrões de comportamento instrumental. Stern e El-Ansary (1982) definiram o conflito como uma situação na qual

um membro do canal percebe que outro membro tenha adotado uma conduta que a impede de atingir seus próprios objetivos.

As consequências ligadas ao conflito se apresentam sob a forma de duas correntes opostas: por um lado, o desempenho do canal aumenta porque as partes em oposição decidem cooperar novamente com clareza, por outro lado, o desempenho diminui por causa de várias disfunções (Vu e Bonet, 2009).

Um princípio da cooperação é que todos os membros do canal têm um interesse em comum. A cooperação é considerada uma variável de integração funcional. O fortalecimento da cooperação pode ser intenso no caso das redes de franquia, ou no mínimo com as instituições independentes. Finalmente, a cooperação tem um papel importante no nível de satisfação dos atores.

A relação de cooperação entre distribuidores e fornecedores é a variável à explicar, os outros elementos do modelo (características dos parceiros e fatores da relação de cooperação) que constituem as variáveis explicativas (Dang e Cliquet, 2011).

O poder de natureza do marketing tem se deslocado para o poder comercial. Paradoxalmente, os clientes, para as indústrias, não são os consumidores, mais sim, os distribuidores. Na verdade, para o produtor, é para integrar a estratégia de ensino (marketing do distribuidor) a estratégia de marca (marketing do produtor) considerando o distribuidor como um cliente (Abbad, 2008).

Tendo em vista que a relação entre os fornecedores locais e distribuidores estrangeiros reflete a assimetria da interdependência/poder, o que leva à existência de influências fortes e unidirecionais de uma organização sobre outra, nossa pesquisa centra-se no poder: a dependência.

A pesquisa adotou as proposições dos autores sobre a estrutura de interdependência, a fim de analisar a estrutura do poder nas relações entre os membros do canal de distribuição.

## **2.2. A satisfação**

A satisfação é um estado emocional positivo resultante da avaliação de todos os aspectos de um relacionamento de uma empresa com seu parceiro (Anderson e Narus, 1990). O nível de satisfação é considerado como a consequência de uma relação inter-organizacional (Frazier, 1984; Anderson e Narus, 1990). Geyskens e Steenkamp (2000) distinguem a satisfação econômica e a satisfação social. Segundo esses autores, a compreensão desta distinção é importante, porque das atividades de um membro do

canal podem produzir as vezes dois tipos de satisfação, embora ela possa minar a satisfação social, ou vice-versa.

A satisfação poderia melhorar o funcionamento das relações através do aumento da confiança e boa vontade das partes de manter a troca nessa relação. É a satisfação que explica o desejo e a vontade das partes para se desenvolver e manter um relacionamento duradouro (Abbad, 2008).

A satisfação econômica é definida como “*a avaliação de um membro do canal dos resultados econômicos obtidos da relação com seu parceiro tais como as receitas, as margens e os descontos*” (Geyskens e Steenkamp, 2000). Isso significa que o membro está satisfeito com a eficiência e a produtividade global da relação com seu parceiro, bem como os resultados financeiros. A satisfação social é definida como “*a avaliação de um membro do canal sobre os aspectos psicossociais da relação em que as interações com o parceiro são concluídas e satisfatórias*” (Geyskens e Steenkamp, 2000).

Dois tipos de satisfação podem ter efeitos e interações diferentes entre eles. Especialmente, quando a satisfação econômica é baixa, a satisfação social desempenha um papel importante em desencorajar os comportamentos negativos do parceiro, como a negligência ou a dissolução do relacionamento e vice-versa (Geyskens e Steenkamp, 2000).

A satisfação tem sido um tema pouco considerável nas pesquisas. A literatura também mostrou uma relação negativa entre o conflito e este conceito (Rosenberg e Stern, 1971; Skinner *et al.*, 1992; Lee, 2001). No entanto, os autores acreditam que a satisfação é como um constructo unidimensional (Geyskens e al, 1999). A partir da literatura foi desenvolvido proposições para serem analisadas junto a pesquisa de campo, dentro de uma relação entre as variáveis explicativas da satisfação dos atores.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa segue para guiar os passos metodológicos da pesquisa a ser realizada. A pesquisa adota um modo hipotético-dedutivo e uma abordagem qualitativa. Dentro do campo das produções científicas, pode-se identificar duas técnicas voltadas para melhorar a compreensão das mensagens e dos processos de comunicação; trabalhadas na análise no campo de estudo sociais que são a análise de conteúdo e a análise de discurso. Essas técnicas possuem como fundamentos a análise da mensagem,

contudo elas se diferem no sentido de análise dessa mensagem, na forma de condução da pesquisa e como são trabalhados tais métodos para uma melhor caracterização e abordagem de um tema a ser pesquisado (Bastos e Oliveira, 2015).

Com base nessas duas técnicas a pesquisa foi embasada. Para Silva e Fossa (2015), a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que vai analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, irá se busca classificá-los em temas ou categorias que vão auxiliar em uma compreensão do que está por trás dos discursos das pessoas que são entrevistadas. O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros.

Ainda segundo a teoria da análise de conteúdo, o autor Vergara (2012) considera como uma técnica para o tratamento de dados que tem como fundamento identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema. De acordo com Bauer (2010), a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para o contexto social do qual está inserido de uma maneira objetiva. Tal contexto pode no seu início ter pontos inacessíveis a um pesquisador. Essa forma objetivada tem como referência aos procedimentos sistemáticos, ou seja, métodos explícitos e que podem ser replicados, tal situação não sugere uma leitura singular para os textos, ao contrário, a codificação irreversível de um texto estudado o transforma, a fim de criar uma nova informação do texto analisado.

Segundo Vergara (2010) a análise do discurso é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, mas sim como explorar o seu sentido. Tal análise do discurso implica em considerar que tanto o emissor como também o receptor de uma mensagem, bem como o contexto em que esse discurso está inserido.

Com relação a outra técnica utilizada, a análise de conteúdo, Bardin (2007, p. 38) relaciona a análise de conteúdo como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Ainda segundo o autor, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências são utilizadas como etapas do processo de

análise do conteúdo. No que tange à codificação, “corresponde a uma transformação, efetuada segundo regras precisas, dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (Bardin, 2007, p. 103).

A pesquisa foi embasada na utilização das duas técnicas abordadas. A coleta de dados foi realizada em duas fases, pois na primeira fase o foco foi as grandes redes varejistas do Brasil, o Pão de Açúcar, o Carrefour e o WalMart (Bompreço), na segunda fase foram entrevistados os fornecedores locais do Estado do Ceará. Houve uma fase exploratória, com entrevistas e análise documental e uma fase de confirmação com um painel de 22 entrevistados, dentre eles varejistas e fornecedores locais, localizados em Fortaleza. O esforço de coleta de dados foi realizado através de entrevistas individuais semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Como instrumento de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com 22 indivíduos.

As entrevistas tiveram uma duração mínima de 20 minutos e no máximo de 1h30. Foram utilizados o mesmo roteiro de entrevista para todos os entrevistados, cujo qual era composto por quatro temas principais. A descrição da empresa e caracterização do setor de alimentos, as relações entre grande distribuição e os fornecedores locais, as áreas relacionadas ao conflito e a cooperação, e a satisfação da relação entre os atores da cadeia (varejo-fornecedor).

Os entrevistados da grande rede de distribuição foram três. Os entrevistados possuem o mesmo cargo, sendo eles responsável pelo setor de compras, ou seja, a pessoa que negocia com os fornecedores. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. Salienta-se que a seleção dos indivíduos, para fazer parte do corpus de entrevistas, buscou respeitar a diversidade de sexo, tempo de empresa, nível hierárquico e setor de trabalho. As entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos grupos, possuem em relação as variáveis de estudo. Do lado dos fornecedores locais, foram entrevistados 19 fornecedores do ramo alimentício, cujos produtos comercializados eram: café, sorvete, picolé, arroz, feijão, farinha, biscoito, goma, castanha, dentre outros. Esses fornecedores se classificavam em pequenos, médios e grandes fornecedores. Os entrevistados possuíam na empresa a função de negociação, ou seja, eles negociavam diretamente com os supermercados. Entretanto, os cargos eram diferentes pois os entrevistados foram desde os donos da própria empresa,

como diretores, gerentes, ou seja, a pessoa que realmente negociava. Nas pequenas empresas percebeu-se que o próprio dono da empresa é que negociava diretamente com as redes varejistas.

Após a coleta de dados, empreendeu-se a técnica de análise de conteúdo, a fim de analisá-los. Os dados foram submetidos através de uma análise de conteúdo temática clássica, permitindo que, a partir dos textos transcritos fossem emergidos representações dos atores, para complementar os resultados foi utilizado o programa Tropes. O programa Tropes foi desenvolvido na década de 90, este software foi baseado na análise proposicional do discurso, que tem como principal interesse destacar os significados ocultos dos textos e dos discursos por uma análise lexical das proposições e sua categorização, o que leva a campos semânticos, tipo de “clusters” com base no significado (Costa, 2013).

#### **4. RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa se apresentam na ordem das proposições da pesquisa realizada. A seguir será mostrado individualmente cada uma das proposições feitas com base na teoria comportamental utilizada na pesquisa. A primeira proposição teve como foco a relação do conflito com a satisfação dos membros do canal de distribuição.

##### **P1: O conflito tem uma influência negativa sobre a satisfação dos atores dentro do canal de distribuição.**

A primeira observação referente aos resultados encontrados é que, quando há uma intensidade relativamente grande as interações entre os dois atores são conflitantes. Essas relações conflitantes foram confirmados nos discursos dos entrevistados (fornecedores locais e distribuidores). A partir da análise do discurso, alguns dados emergiram dos resultados que confirmou a literatura mobilizada.

Ambos os atores identificaram o conflito no relacionamento entre eles dentro do canal. Primeiramente, os grandes distribuidores abordaram as relações conflituosas em termos de negociações, especialmente com relação aos preços estabelecidos e aos atrasos na entrega dos produtos. Independentemente do tamanho dos fornecedores locais (pequeno, médio ou grande) com os quais eles negociam, há sempre o conflito nas negociações. Da outra parte, os fornecedores locais também confirmam o mesmo discurso dos grandes varejistas. Entretanto, eles enfatizaram outras fontes de conflito na relação, tais como os custos de logística (armazenagem, estocagem) e do abastecimento ou

reabastecimento dos produtos que são transferidos para eles pelos distribuidores, as atividades promocionais e também o preço dos produtos, bem como as quantidades demandadas. Os conflitos com os pequenos e os médios fornecedores locais são muito mais intensos do que com os grandes fornecedores. Ao final, as séries de conflitos conduzem à uma insatisfação no relacionamento, os freqüentes conflitos podem conduzir a rupturas no relacionamento, ou podendo proporcionar um desengajamento ou um não comprometimento entre as partes por conta dos constantes conflitos na relação.

A questão da tributação dos produtos foi um fator abordado pelos entrevistados que gera conflitos entre os membros. Os grandes distribuidores destacam esse tipo de problema na relação, esta é uma situação que se reflete diretamente no relacionamento que se desenvolve entre os atores do canal. A relação conflituosa entre os atores apresentaram somente efeitos negativos dentro da relação, não existindo por exemplo, nenhum caso de conflito funcional. Neste caso, a Proposição 1 é aceite com um alto grau de aceitação porque ambos os atores confirmaram nos seus discursos essa aceitação.

**P2: A cooperação favorece o sucesso da relação, ela é um componente de satisfação percebida entre os membros, obtendo uma ligação positiva à satisfação.**

A análise de conteúdo indicou que os entrevistados, especialmente os distribuidores e grandes fornecedores locais, destacaram a cooperação como um espaço de diálogo, de avaliação de desempenho por ambas as partes, de confiança mútua, oferecendo as perspectivas de futuro e de negociação para ambas as partes.

A cooperação entre os membros permite estabelecer estratégias de cooperação para lançamento de novos produtos, para estratégias de marketing promocionais, maiores trocas de informações, conduzindo assim, a esses atores, a uma satisfação no relacionamento. Os entrevistados da grande distribuição enfatizaram a relação com os seus fornecedores como uma relação de cooperação e de parceria entre as partes. No centro do canal, as relações de cooperação no campo operacional, técnico e de marketing são essenciais, pois elas compartilham algumas tarefas e os custos gerados. A abordagem de parceria entre os grandes fornecedores locais e os distribuidores está presente nesta relação. De fato, a partir dos discursos, pode-se aceitar na perspectiva dos grandes distribuidores a proposição 2.

No entanto, do ponto de vista dos fornecedores, identificou-se dois tipos de discursos, e os resultados foram contraditórios. De um lado, um grau de aceitação parcial, pela parte

dos fornecedores de pequeno e médio porte. As relações de cooperação necessitam de um conhecimento e de recursos financeiros da parte de fornecedores locais; essas competências os pequenos e médios fornecedores não possuem. Assim, não existe uma verdadeira cooperação entre eles na visão desses fornecedores.

A cooperação é, em si, um elemento que permite uma maior confiança na parceria e desenvolve uma satisfação nesta relação. A cooperação entre os membros também levou a um compromisso no relacionamento. Se houver uma cooperação entre as partes, isto significa que os membros têm objetivos comuns. De acordo com Morgan e Hunt (1994), outras variáveis conduzem a cooperação entre atores, a confiança e o compromisso, estas variáveis também são importantes e juntas essas variáveis levam à satisfação entre os atores canal.

**P3: Quanto mais alto é o nível de cooperação, menor será o nível de conflito entre atores.**

Apesar dos conflitos existentes nos relacionamentos, pode-se identificar os momentos de cooperação, de parcerias, de colaboração entre estes dois agentes. A cooperação promove uma interação eficiente e uma satisfação das partes interessadas (Frazier, 1983; Morgan e Hunt, 1994).

Entre os principais fornecedores e os distribuidores, identificou-se a implementação de um processo de sistema intra-organizacional para iniciativas mais estratégicas, desenvolvendo a cooperação e o comprometimento. De acordo com Alderson (1965), a cooperação pode ser interpretada como um processo. Assim, a cooperação como um processo evolutivo tem conseqüências importantes em um relacionamento, com aquele que nos permite identificar as condições que facilitam o desenvolvimento das relações de uma maior cooperação e que contribue para reduzir o conflito que caracteriza o contexto brasileiro da distribuição de alimentos. Os pequenos e médios fornecedores afirmam nos seus discursos que quanto mais você coopera, você troca informações com os seus parceiros, menor são os conflitos existentes. Assim, a proposição 3 é aceita pelos dois membros do canal.

**P4: O exercício do poder resulta em um alto nível de conflito na relação, bem como em um baixo nível de satisfação entre os membros.**

**P5: Um alto nível do poder pode promover a cooperação entre os atores.**

A pesquisa indicou que o varejo (supermercados) brasileiro, principalmente as grandes redes passaram por transformações: de simples distribuidores eles construíram conceitos

de marketing sofisticado, como a gestão e a valorização da marca, o posicionamento, a segmentação, a logística. Estas transformações são reconhecidas pelos fornecedores e eles concederam aos distribuidores um poder que eles não estavam acostumados. A evolução do varejo faz mudanças na sua posição, na função e no domínio que representa uma fonte adicional de conflitos entre os membros. Para os fornecedores locais, o poder exercido pelos grandes varejistas está ligado às condições de compra, poder de negociação, as sanções, as quantidades demandadas, as grandes exigências, as campanhas de *merchandising*, gerando conflitos internos entre eles.

Os resultados à partir do discurso sobre as variáveis de poder e de conflito mostram que eles se situam em uma área comercial e de negociação. A relação de poder é fortemente influenciada pelo conflito, independentemente do tamanho dos fornecedores. Quando uma das partes impõe uma decisão, os conflitos surgem. Assim, a proposição 4 foi aceita à um alto grau por todos os varejistas e também pelos fornecedores de todos os tamanhos.

Se o exercício do poder conduz aos conflitos nos relacionamentos, o grau de satisfação é negativo nessa relação. Os resultados obtidos nos conduz a confirmar a proposição 4 que emergiu a partir da revisão da literatura. De fato, um importante exercício do poder nas relações pode criar conflitos e insatisfação entre os atores. A análise do discurso confirma a existência do conflito a partir do alto grau do exercício do poder de um ator sobre o outro, especialmente durante as negociações em que cada parte quer impor seus objetivos, suas estratégias e obter vantagens.

Os principais fornecedores detêm o poder de: (a) marcas fortes e importantes para o varejo; (b) decisão sobre a melhor solução para vender seus estoques e utilizar descontos discricionários para fazê-lo; (c) controlar os preços. Os distribuidores tem: (a) uma capacidade de compra, eles estabelecem as condições comerciais e o abastecimento à partir de contratos; (b) a disponibilidade de múltiplas alternativas para comprar os produtos; (c) o poder de negociação com relação a seus fornecedores.

Os resultados obtidos para a análise de conteúdo temático sobre o poder e a cooperação indicam que os entrevistados, os distribuidores e os fornecedores, consideram que um alto nível de exercício do poder não leva a uma cooperação entre os agentes. Em um primeiro momento, eles estão sob pressão, eles vão tentar cooperar. O mercado brasileiro é composto de muitos membros, ou seja, estamos dentro de um canal longo. A pressão exercida vai conduzir a uma pesquisa para buscar clientes alternativos, ou seja,

novas opções de canal. Por exemplo, um pequeno fornecedor submetido a uma pressão de grandes varejistas procurará pequenos distribuidores, mercadinhos, o pequeno varejo para comercializar seus produtos. Atualmente, o contexto brasileiro da grande distribuição permite escolher seus clientes e seus métodos de distribuição.

A proposição 5 relacionada as variáveis do poder e da cooperação entre os dois atores, não foi totalmente validada. Os entrevistados não estavam convencidos de que um alto nível de poder conduz a um aumento da cooperação. Segundo eles, isso depende de cada fornecedor, do produto, do setor, é um cenário que não se pode generalizar. O alto nível de poder pode levar a uma “cooperação forçada”, mas no sentido de submissão, onde esses fornecedores não têm outra opção a não ser cooperarem para não serem substituídos da cadeia de suprimentos, isso não conduz a uma satisfação entre eles.

Pode-se observar que a proposição 5 não foi aceita. Esta proposição está relacionada ao poder e a cooperação entre os membros. De acordo com fornecedores, o exercício do poder não conduz a uma cooperação entre as partes.

**P6: Quando a dependência é elevada, o nível de conflito é baixo.**

**P7: Quando a dependência é forte, o nível de cooperação é alta.**

De um lado, os grandes varejistas estão em posição de não dependência e não estão submissos aos fornecedores, mesmo os grandes fornecedores. Os grandes varejistas dispõem de várias escolhas para seus produtos e, eles as utilizam, é por esta razão que de acordo com o discurso dos varejistas, eles não são dependentes dos fornecedores. Por outro lado, os pequenos e médios fornecedores locais estão em uma posição de dependência e se submetem as sanções e as exigências de grandes redes gerando vários conflitos entre eles. Os fornecedores reconhecem que as soluções para reduzir a dependência de grandes varejistas é um processo doloroso, mas uma maneira de limitar a dependência desses agentes é o de mover-se para outros varejistas, de médio e pequeno porte, que também fazem parte do canal distribuição de alimentos no Brasil. Escolher canais de distribuição alternativos é uma boa opção para escapar da dependência.

Em alguns casos, os constantes conflitos provocam uma descontinuidade de interação, no entanto, devido à dependência mútua entre os membros, a interação é tomada e o conflito é mitigado sem eliminar as causas que levaram ao conflito. Quando dependência é forte entre os membros, estes tentam cooperar por causa dessa dependência. Entretanto, não podemos decidir se o nível de cooperação é alta, assim a

proposição 7 é parcialmente aceita.

As proposições 6 e 7 não foram totalmente validadas do lado da grande distribuição, e do ponto de vista do fornecedor essas proposições foram parcialmente validadas.

## 5. DISCUSSÃO

Os discursos dos pequenos e médios fornecedores são muito diferentes do discurso dos grandes fornecedores. Os pequenos e médios fornecedores não estão satisfeitos nesta relação. Estes resultados confirmam pesquisas anteriores destacando a insatisfação na relação de pequenos e médios fornecedores locais com relação aos grandes varejistas. Oliveira e Machado (2003), afirmaram que *"as linhas diretrizes utilizadas pelo varejo brasileiro em geral indica um abuso de poder de compra sobre os fornecedores, com repercussões não só sobre a distribuição das margens ao longo da cadeia, mas com efeitos adversos sobre o mercado em geral e para o consumidor"*. Ao longo dos últimos anos, percebe-se que este cenário não mudou.

De acordo com esses fornecedores locais, não existe cooperação, um compromisso, um comprometimento por parte das grandes redes de distribuição, eles impõem seus preços e se os fornecedores não aceitam, eles são facilmente substituídos. *"Estamos começando a nos direcionar para os pequenos e médios varejistas, porque já não temos mais a capacidade e a vontade de continuar a comercializar com os grandes, não é mais possível"* (Presidente fornecedor 9). Outro entrevistado afirma que *"Nós não podemos aceitar todas as exigências, caso contrário, iremos à falência. O melhor é procurar outros mercados, com outras parcerias, outros varejistas para se trabalhar"* (Diretor Geral, fornecedor 6). Ainda de acordo com os entrevistados, *"Nós não podemos continuar como está, o preço é baixo, os custos são enormes e às vezes eles nem sequer querem pagar pelos produtos, como em abertura de uma nova loja. Desse jeito, não podemos comercializar com eles"* (Presidente, Fornecedor 2).

O mercado local brasileiro é tão competitivo que é fácil selecionar os fornecedores e muda-los. Este fator pesa sobre o ambiente e os resultados das negociações do lado dos fornecedores locais. Observa-se um cenário completamente diferente, dois discursos opostos, mesmo se são analisados fornecedores dentro da mesma cidade, que comercializam seus produtos junto dos mesmos varejistas. Nesse segundo cenário, com os pequenos e os médios fornecedores locais não há nenhuma satisfação nesta relação.

A cooperação foi concebida nesta pesquisa como uma variável fundamental para a

satisfação entre os atores do canal de distribuição. O conjunto das entrevistas concedidas destacam a importância da cooperação na satisfação dos membros. Na verdade, os entrevistados expressaram relação positiva entre a cooperação e a satisfação no relacionamento. Outros autores também confirmam que a cooperação traz um impacto direto e positivo na satisfação de atores como Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994) e Wilson (1995).

Os resultados indicam dois discursos diferentes do lado de fornecedores locais, os grandes fornecedores locais de um lado, e por outro lado os de médios e pequenos fornecedores. De uma parte, observa-se uma relação de cooperação, de comprometimento, de confiança levando à uma satisfação mútua, esta visão vem dos grandes fornecedores locais; da outra parte, temos uma relação de conflito, de poder e de um não comprometimento que conduz a uma insatisfação dos pequenos e médios fornecedores nessa relação. Esta constatação, para a segunda situação, indica que o nível de conflito entre esses dois atores é difícil, e as vezes bastante elevado e que o desenvolvimento de relações mais colaborativas torna-se cada vez mais complicadas. A frequência destas negociações, as relações permanentes refletem em um exercício de poder e, portanto, estão propensas a conflitos. Por estas razões, as relações entre eles são conflitantes e geram baixos níveis de cooperação.

Os resultados mostram que a cooperação entre os principais fornecedores locais e os grandes varejistas podem ser interpretados como um processo que evolui, que os conflitos que existem nesta relação podem resultar a iniciativas de caráter cooperativos, com ênfase na eficiência e na confiança entre eles, e igualmente um maior comprometimento entre as partes.

No contexto brasileiro, identificou-se uma variável externa que é a influência do ambiente institucional sobre os relacionamentos nos canais de distribuição. A pesquisa indica que alguns fatores de ambiente econômico, competitivo e institucional permitem explicar as relações no canal de distribuição de alimentos no Brasil. No que diz respeito ao ambiente institucional, percebe-se que a taxa de evasão fiscal conduz a conflitos entre os atores. A carga tributária e a infra-estrutura do país podem melhorar o setor e, por conseguinte, a relação entre os atores do canal de distribuição. A pressão da concorrência nesse setor da economia brasileira aumentou de forma acelerada nos últimos anos, as grandes redes de distribuição fazem uma "guerra de preços", e assim muitos fornecedores, especialmente os pequenos e médios sofrem com esse impacto.

Algumas redes de distribuição desenvolvem políticas de ajuda aos pequenos produtores locais ou pequenos fornecedores adotando um dispositivo de acompanhamento. Este acompanhamento pode contribuir para melhorar a relação entre os atores. Entretanto, este tipo de iniciativa é feita somente para certos produtos, como por exemplo frutas e legumes, em uma perspectiva orgânica, sem produtos químicos. No Brasil, de fato, uma parte da população começa a comprar esses tipos de produtos. Quando uma determinada demanda se desenvolve, os grandes varejistas estão interessados e prestam um apoio, uma ajuda aos pequenos agricultores e aos pequenos fornecedores locais para atender a essa nova demanda, levando de fato a um comprometimento nessa relação.

Os grandes varejistas destacaram duas variáveis adicionais que, segundo eles, são importantes para manter um relacionamento satisfatório entre as partes. A primeira variável é a reputação. Segundo eles, a reputação de um fornecedor tem um impacto direto na relação. Identificou-se na literatura a presença desta variável em alguns modelos de pesquisa que foram estudados por autores como Ganesan (1994), Wilson (1995) e Doney e Cannon (1997). A má reputação de um fornecedor pode levar a uma ruptura no relacionamento ou mesmo impedir qualquer negociação entre eles. A segunda variável importante para grandes distribuidores é a confiança. Para manter e sustentar uma relação satisfatória, a confiança no seu parceiro é fundamental. Confirmou-se na literatura o que foi observado nos discursos dos entrevistados, a importância das variáveis confiança e reputação, como sendo fundamentais para a satisfação das partes interessadas.

## **6. CONCLUSÃO**

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as variáveis e os mecanismos relacionais explicativos para a satisfação dos atores dentro da cadeia de suprimentos, no caso a grande distribuição (rede varejista) e os fornecedores locais da cidade de Fortaleza. A pesquisa considera a influência conjunta do poder e da dependência, bem como do conflito e da cooperação sobre a satisfação entre partes interessadas dentro do canal de distribuição.

Percebeu-se que as relações se desenvolvem as vezes em coordenação, em colaboração entre as partes e outras vezes na confrontação, através de conflitos, dos jogos de poder. A pesquisa indica que o canal é coordenado pelas grandes redes varejistas. As relações têm a tendência a serem mais tensas e conflituosas quando o poder é exercido de forma

diretiva. No caso em que as fontes de poder são assimétricas, especialmente nas relações com fornecedores, pequenos e médios, as relações são igualmente tensas e prevalecem as exigências dos distribuidores. A predominância do conflito nas interações entre os atores, a dificuldade de desenvolver a confiança e, portanto, o comprometimento entre os membros são observadas. A cooperação deve ser vista como uma decisão estratégica, mas a maioria dos pequenos e médios fornecedores não têm essa visão.

A pesquisa tem destacado o fato de que a concorrência é intensa no canal de distribuição do varejo brasileiro. Os atores conduzem seus negócios concentrando-se sobre os preços, e visam as oportunidades de mercado. Uma das soluções é a implementação de mais iniciativas de colaboração que podem ser implementadas no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Inicialmente, a literatura identificou as variáveis como: a cooperação, o conflito, o poder, a dependência. O estudo de campo, juntos das três grandes redes varejistas e dos fornecedores locais do Ceará permitiu destacar as diferenças de representação e de visão desses dois atores sobre os determinantes da satisfação no relacionamento dentro do canal de distribuição que eles fazem parte. Outra contribuição da pesquisa, foi identificar por parte da pesquisa de campo, outras variáveis que também tem um impacto na satisfação dos atores no canal de distribuição como a reputação e a confiança.

### **6.1 Limitações da pesquisa**

Esta pesquisa comporta algumas limitações, pois ela centra-se somente na cidade de Fortaleza, analisando somente as principais redes varejistas do Brasil, deixando de lado outras redes, de médio e pequeno porte. Outra limitação foi na quantidade de fornecedores locais entrevistados. A finalidade da pesquisa, a satisfação e seus determinantes, se caracteriza por uma dificuldade de observação.

### **6.2 Futuras pesquisas**

Ao final, esta pesquisa nos conduziu a perspectivas de pesquisas promissoras, como aprofundar a evolução das variáveis comportamentais e desenvolver uma maior amostra para desenvolver uma pesquisa quantitativa. O objetivo de pesquisas futuras é contribuir para melhorar e manter uma relação de uma forma durável entre os membros de um sistema de distribuição em forte crescimento, entre os atores locais e grandes redes varejistas.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, H. (2008), *L'orientation à long terme dans le canal de distribution : Les cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agro-alimentaires au Maroc* (Tese de Doutorado), Université d'Aix-Marseille II, França.
- Alvarenga, M. Z., Santos, W. R., & Pelissari, A.S. (2017). O relacionamento e os sistemas e tecnologias de informação impactam a resiliência das cadeias de suprimentos? *Revista Espacios*. vol. 38, nº 12, 3.
- Bastos, M. H. R., & Oliveira, U.R. (2015). *Análise de discurso e análise de conteúdo: um breve levantamento bibliométrico de suas aplicações nas ciências sociais aplicadas da administração*. XII SEGeT.
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaire de France.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 3, pp. 163-180.
- Castro, M. R., Bronzo, M., Resende, P. T. V., & Oliveira, M. P. V. (2015). Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 3, 314-328.
- Chu, S., & Fang, W. (2006), Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management, *Journal of American Academy of Business*, vol. 9, nº 1, pp. 224-228.
- Costa, L. O. (2013). *La satisfaction des acteurs dans le canal de distribution. Le cas de la relation entre la grande distribution et les fournisseurs locaux au Brésil* (Tese de Doutorado). Aix-Marseille Université, França.
- Dang, V. M., & Cliquet, G. (2011). *Les relations coopératives dans le canaux marketing: proposition d'un modèle pour le Vietnam*. E.Thil.
- Gallouj, C., & Vigliano, M. H. (2012). Images et figures du grand commerce dans les recherches en SHS, in *Management de la distribution*, Gallouj, C et Vigliano, M.H, Marché et Organisations, L'Harmattan.
- Mangan, J., Lalwani, C., & Butcher, T. (2008). *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons Ltd.
- O'Cass, A., & Ngo, L. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: achieving better brand performance, *Journal of Business Research*, vol. 60, nº 1, pp. 11-20.
- Poirel, C., & Bonet, D. (2007). La chaîne logistique, un concept alternatif au canal de distribution pour étudier les relations entre clients et fournisseurs, in coord. par Spalanzani A., & Paché G. (2007). *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs :*

- perspectives stratégiques*, chapitre 9, éditions des Presses Universitaires de Grenoble.
- Silva, A. H., & Fossa, M. I. T. (2015). Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, vol. 17, nº 1.
- Vazquez, R., & Alvarez-Gonzalez, L. (2005), Distribution channel relationships: the conditions and strategic outcomes of cooperation between manufacturer and distributor, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 15, nº 2, 125-150.
- Vu, H. L. (2009). *Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution : une analyse des déterminants et des effets du conflit sur la satisfaction des acteurs. Application au cas de la grande distribution au Vietnam* (Tese de Doutorado). Université d'Aix-Marseille II, France.
- Vu, H. L., & Bonet, D. F. (2009). *Relation producteurs-distributeur dans un contexte international: proposition d'un modèle théorique*. 2eme Journée de recherche relations entre Industrie et Grande distribution alimentaire. Montpellier.

### **How to cite this article:**

Costa, L. O. (2019). A Relação entre os Atores da Cadeia de Suprimentos: Análise da satisfação entre fornecedores locais e redes de supermercado em Fortaleza, *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. Vol. 7, Nº12, 123-140.