



GUSTAVO CLEMENTE VALADARES

**CAPITAL SOCIAL NAS RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS ENTRE SUPERMERCADISTAS
E FORNECEDORES**

LAVRAS – MG

2018

GUSTAVO CLEMENTE VALADARES

**CAPITAL SOCIAL NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE
SUPERMERCADISTAS E FORNECEDORES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro
Coorientador

LAVRAS – MG

2018

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Valadares, Gustavo Clemente.

Capital social nas relações interorganizacionais entre
supermercadistas e fornecedores / Gustavo Clemente Valadares. –
2018.

100 p. : il.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Coorientador: Cleber Carvalho de Castro.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2018.

Bibliografia.

1. Capital Social. 2. Varejo. 3. Relações interorganizacionais. I.
Antonialli, Luiz Marcelo. II. Castro, Cleber Carvalho de. III. Título.

GUSTAVO CLEMENTE VALADARES

**CAPITAL SOCIAL NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS ENTRE
SUPERMERCADISTAS E FORNECEDORES**

**SOCIAL CAPITAL IN INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS BETWEEN
SUPERMARKETS AND SUPPLIERS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 27 de fevereiro de 2018.

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro	UFLA
Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende	UFLA
Prof. Dr. Delane Botelho	FGV-SP

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

LAVRAS – MG

2018

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me abençoou com a sabedoria. A Ti toda honra, louvor e glória para sempre. Sois meu refúgio e fortaleza, meu Deus em quem eu confio! Tu me destes o dom da sabedoria, no qual tenho por dever multiplicar e dar frutos.

Aos meus pais Dirceu e Roseli, por me educarem no caminho da retidão. Tenham a certeza de que fizeram o melhor para que eu pudesse chegar até aqui. Essa vitória é de vocês!

Ao meu filho Davi, fonte de inspiração e razão da minha existência. Sem você nada faria sentido.

À minha esposa Gilcislaine, pelo companheirismo e incentivo em todos os momentos. Esteve sempre ao meu lado para me apoiar e me dar o fôlego necessário para chegar ao fim. Seremos sempre um para o outro e ambos para Deus!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por me dar mais essa oportunidade na vida, por me mostrar que sou capaz de voar cada vez mais alto, desde que não esqueça que as asas são dadas por ti.

Aos meus pais, que a cada passo dado vibravam com tanto brilho nos olhos que nem mesmo à mais brilhante das estrelas era passível de comparação. Devo tudo o que sou, meu caráter, minha formação, minha existência, tudo a vocês. A sua bênção pai e mãe!

Aos meus irmãos Guilherme e Priscilla, por sempre estarem à disposição quando preciso para dar aquele ombro amigo e o combustível para seguir em frente.

À minha esposa Gilcislaine, por cada palavra de incentivo, cada momento em que se sacrificou para que eu pudesse ter a oportunidade de concluir este sonho. Cada milímetro deste trabalho só foi possível porque você estava ao meu lado. Amo você!

Ao meu filho Davi. Ainda sem entender o real significado, nunca deixou de me dar o incentivo para que eu fosse para a “escolinha do papai”. Sou capaz de dar a minha vida por você, por seu sorriso e por suas realizações. Obrigado!

Aos meus orientadores Luiz Marcelo Antonialli e Cleber Carvalho de Castro, por toda a atenção, carinho e dedicação com o meu projeto, por acreditar que seria possível chegar até aqui e por me mostrar que eu seria capaz de fazer algo realmente relevante.

Aos demais professores membros da banca Daniel Rezende e Delane Botelho, por suas tão importantes contribuições para o meu trabalho.

Aos professores do PPGA que participaram de minha formação, em especial aos professores Daniel Carvalho de Rezende e Cléria Donizete da Silva Lourenço, que acreditaram no potencial do meu trabalho desde o momento em que me propus a participar do programa e me deram sempre uma palavra amiga.

Aos meus alunos da UNOPAR. Vocês foram responsáveis por despertar em mim o desejo insaciável da docência. Fizeram-me sentir um arder no coração até então nunca experimentado. Graças a vocês, ser professor é o meu desejo de vida!

Aos meus alunos do IFMG em Formiga pela amizade que durará para sempre, vocês serão sempre especiais para mim. Professores e servidores do campus, em especial Lélis, Marcão, Bruno, Washington, Ricardo e Andinho, por cada palavra de incentivo e por fortalecer ainda mais minhas convicções.

Aos amigos que o mestrado me deu, em especial Luiz Felipe, Richard, Lucas, Doni, Fábio, Rodrigo, Cassiano e demais amigos do GEREI/GECOM. Ao amigo Janderson Vaz, por

vibrar comigo a cada etapa alcançada. Levarei sempre em minha vida o que aprendi com vocês.

A todos os que gentilmente participaram da minha pesquisa, a riqueza das respostas de vocês foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo auxílio durante parte de minha trajetória do mestrado.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e todos os seus servidores, em especial a Deila, que sempre esteve prontamente disposta a auxiliar quando precisei.

Sobretudo, agradeço mais uma vez a Deus por guiar meus passos e, por intermédio de seu Espírito Santo, iluminar minha inteligência para que esse objetivo fosse alcançado.

MUITO OBRIGADO!

*Em seu coração o homem planeja o seu caminho,
mas o Senhor determina os seus passos.
Provérbios 16:9*

RESUMO

Considerado um dos maiores e mais importantes setores da economia brasileira e mundial, o varejo está presente em praticamente todas as atividades cotidianas. O mercado globalizado exige cada vez mais a preparação das empresas varejistas para que estas possam trazer ao consumidor final produtos e serviços de qualidade com preço competitivo. A pesquisa científica acerca do varejo envolve o estudo do relacionamento no canal de suprimentos, de maneira especial as relações entre compradores e fornecedores. Esta pesquisa teve como objetivo descrever o contexto das relações interorganizacionais existentes entre os supermercadistas e seus fornecedores, procurando identificar a presença e a influência do Capital Social nessas relações. O estudo tem caráter exploratório e descritivo, composto por uma análise bibliográfica e documental, além da realização de um estudo de caso. O estudo de caso foi realizado em uma rede de supermercados de Minas Gerais, sendo entrevistados 7 varejistas e 12 fornecedores. Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, por meio da grade de categorização mista. Por meio dos resultados obtidos, foi possível caracterizar as relações entre varejistas e fornecedores, formas de comunicação, tipos de contratos, condições de negociação, relações de poder e dependência e os conflitos existentes, bem como demonstrar a presença do capital social nas relações, seus efeitos positivos e negativos, nível de compartilhamento de informações e confiança e ainda a mutualidade de expectativas entre os atores. Os entrevistados foram agrupados pelo grau de presença do capital social.

Palavras-chave: Capital Social. Varejo. Relações interorganizacionais.

ABSTRACT

Considered one of the largest and most important sectors of the Brazilian and world economy, retail is present in almost all daily activities. The globalized market demands more and more the preparation of the retail companies so that they can bring to the end consumer products and services of quality with competitive prices. Scientific research on retailing involves the study of the relationship in the supply channel, especially regarding the relationship between buyers and suppliers. The objective of this research was to describe the context of the inter-organizational relations existing between supermarkets and their suppliers, trying to identify the presence and influence of social capital in these relationships. The study has an exploratory and descriptive character, composed by a bibliographical and documentary analysis, showing a case study. The case study was carried out in a network of supermarkets in Minas Gerais, where 7 retailers and 12 suppliers were interviewed. The data were analyzed using the content analysis technique, through the mixed categorization grid. By the obtained results, it was possible to characterize the relationships between retailers and suppliers, forms of communication, types of contracts, negotiation conditions, power and dependency relations and existing conflicts, as well as to demonstrate the presence of social capital in relations, their positive and negative effects, level of information sharing and trust, and mutuality of expectations among stakeholders. The interviewees were grouped by the degree of presence of social capital.

Keywords: Social capital. Retail. Inter-organizational relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Termos utilizados no procedimento de busca nas bases internacionais.	24
Figura 2 - Dimensões do Capital Social.	31
Figura 3 - Caracterização das relações interorganizacionais entre supermercadistas e fornecedores.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos utilizados na análise.....	25
Quadro 2 - Perfil dos fornecedores entrevistados.....	29
Quadro 3 - Perfil dos varejistas entrevistados.	29
Quadro 4 - Quadro analítico da pesquisa.....	32
Quadro 5 - Perfil da carteira de clientes e frequência de atendimento dos fornecedores.....	35
Quadro 6 - Quantidade de fornecedores e frequência de atendimento dos varejistas.	36
Quadro 7 - Frequências e ferramentas de comunicação utilizadas pelos entrevistados.	39
Quadro 8 - Expectativas de relacionamento dos entrevistados.	85
Quadro 9 - Perfis de entrevistados de acordo com o nível de capital social.	87

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Questão de pesquisa	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativas da pesquisa	16
1.4	Estrutura do trabalho	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Capital social	17
2.2	Relações interorganizacionais	21
2.3	Capital social nas relações entre varejistas e fornecedores	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1	Tipo de pesquisa	28
3.2	Coleta de dados	28
3.3	Análise e interpretação dos dados	30
3.4	Dimensões de análise	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1	As relações comerciais entre supermercadistas e seus fornecedores	33
4.1.1	Frequências e níveis de relação	33
4.1.2	A comunicação entre os atores	38
4.1.3	Tipos de negociação e contratos	41
4.1.4	Especificidade das relações nas negociações	44
4.1.5	Poder e dependência nas relações	48
4.1.6	Conflitos, riscos e incertezas existentes	53
4.2	O Capital Social e sua inserção nas relações comerciais	61
4.2.1	Capital Estrutural	61
4.2.1.1	Presença do Capital Social e nível de socialização	61
4.2.1.2	Os efeitos positivos e negativos da presença do Capital Social	65
4.2.1.3	O compartilhamento de informações	67
4.2.2	Capital Relacional	74
4.2.2.1	O papel da confiança	74
4.2.2.2	Obrigação e compromisso	79
4.2.3	Capital Cognitivo	82
4.3	Perfis de varejistas e fornecedores e o capital social	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERENCIAS	94
	APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE RELACIONAMENTO DE COMPRAS ENTRE SUPERMERCADISTAS E FORNECEDORES	98

1 INTRODUÇÃO

O varejo está presente em praticamente todas as atividades cotidianas, desde a compra do pãozinho para o café, o abastecimento do veículo, compra de medicamentos ou ainda a aquisição de mantimentos para a manutenção do cotidiano domiciliar. O varejo é considerado um dos maiores setores da economia brasileira e mundial (NIZZA, 2003), representando 42,54% do PIB brasileiro de R\$6,3 trilhões de reais em 2016, o setor de autosserviço é correspondente a 6% de tudo o que é gerado de riqueza no país (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO - SBVC, 2017), e pode ser definido como “o conjunto de atividades que envolvem o processo de venda de produtos e serviços no intuito de atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE; BARKI, 2014, p. 1).

O mercado globalizado exige cada vez mais a preparação das empresas varejistas para que estas possam trazer ao consumidor final produtos e serviços de qualidade e com preço competitivo. Tal preparação passa, de forma especial, pela academia, que por meio de pesquisas efetivas podem auxiliar no desenvolvimento desse importante setor da economia. Vieira et al. (2012) salientam a importância dos pesquisadores acompanharem a realidade do mercado e ainda que os executivos ligados ao setor possam buscar na academia suporte para o desenvolvimento do mercado.

Em uma análise ampla e criteriosa acerca da produção relacionada ao varejo no Brasil, Brito, Vieira e Espartel (2011) identificaram algumas lacunas no arcabouço de pesquisa acerca do varejo, ou como melhor dito pelos autores alguns “esquecimentos acadêmicos”, os quais merecem atenção especial. Dentre as lacunas apontadas, uma em especial despertou o interesse deste pesquisador, e está ligada ao relacionamento no canal de suprimentos. Ainda segundo Brito, Vieira e Espartel (2011, p. 525) “o campo do varejo carece de trabalhos que investiguem o relacionamento no canal B2B”.

Assim, é salutar a investigação acerca do relacionamento interorganizacional entre compradores e fornecedores no varejo, com o intuito de fomentar nesse importante setor da economia, alternativas estratégicas que visem a uma melhora no processo de negociação entre os elos da cadeia, e, conseqüentemente, uma melhora na qualidade dos produtos e serviços prestados ao consumidor final.

Apesar de se encontrar aspectos adversos na construção das negociações, no momento em que fornecedores e varejistas estabelecem um relacionamento de confiança e compromisso mútuo são solidificadas relações de parceria que em longo prazo estabelecem um sistema

“ganha-ganha” que só traz efeitos benéficos para ambos os elos da cadeia (PARENTE; BARKI, 2014).

A gestão estratégica da cadeia de suprimentos no varejo e a relação duradoura entre fornecedores e seus clientes merecem atenção particular (FREDERICO; PARENTE, 2008). O relacionamento existente entre esses atores envolve, além das transações pontuais de compra e venda, as transações recorrentes (REZENDE; LIMA; VERSIANI, 2012). O processo de negociação entre os elos da cadeia busca soluções que satisfaçam ambos os atores, que em geral, têm objetivos conflituosos (PARENTE; BARKI, 2014).

Dessa forma, torna-se salutar a investigação acerca do relacionamento interorganizacional entre compradores e fornecedores no varejo, com o intuito de fomentar, nesse importante setor da economia, alternativas estratégicas que visem a uma melhora no processo de negociação entre os elos da cadeia e, conseqüentemente, uma melhora na qualidade dos produtos e serviços prestados ao consumidor final.

Surgem então, nesse sentido, aspectos relacionados à gestão desses relacionamentos interorganizacionais que vão desde acordos informais a ações que serão desenvolvidas no decorrer dos relacionamentos (OLIVEIRA; ZANQUETTO FILHO, 2011). Um destes aspectos que desperta especial atenção aos estudos de marketing é o estudo da confiança como fator chave na continuidade do relacionamento entre os fornecedores e seus clientes (FREDERICO; PARENTE, 2008). A confiança e a reputação fundamentam-se em aspectos subjetivos, que podem gerar resultados benéficos e/ou maléficis em virtude de comportamentos oportunistas ou, ainda, pela ruptura dos acordos de forma abrupta (OLIVEIRA; ZANQUETTO FILHO, 2011).

Nesse estudo, opta-se por buscar o conceito de capital social como arcabouço de análise desse contexto. A teoria do capital social tem recebido crescente atenção como uma lente por meio da qual se possam examinar as relações da cadeia de suprimentos eo processo de criação de valor (SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016).

E é nesse contexto que se propõe uma análise especial dos relacionamentos existentes entre a indústria e o varejo alimentar supermercadista no Brasil, sob a perspectiva do Capital Social como ferramenta estratégica na congruência das relações comerciais.

A seguir serão definidos o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, bem como as justificativas e a estrutura do estudo.

1.1 Questão de pesquisa

Considerando o crescimento do setor varejista e sua importância na economia (NIZZA, 2003), considerando o *gap* apresentado por Brito, Vieira e Espartel (2011) e confirmado por meio de pesquisa bibliográfica contida neste estudo e considerando, ainda, o conceito de Capital Social como perspectiva de análise nas relações interorganizacionais entre varejistas e seus fornecedores, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como se manifesta a presença do capital social nas relações interorganizacionais entre supermercadistas e seus fornecedores?**

Para responder a essa questão, o estudo investiga o caso de uma rede de supermercados em Minas Gerais com seus respectivos fornecedores, bem como faz um levantamento qualitativo das principais características que envolvem os aspectos do capital social presentes no cotidiano das indústrias que fornecem produtos para os supermercados no estado.

1.2 Objetivos

Nesta seção é apresentado o objetivo geral da pesquisa, bem como os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever o contexto das relações interorganizacionais existentes entre os supermercadistas e seus fornecedores, procurando identificar a presença e a influência do Capital Social nessas relações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as diferentes formas de relações comerciais existentes entre supermercadistas e fornecedores;
- b) Verificar em quais contextos o Capital Social está inserido nas relações comerciais;
- c) Identificar perfis de compradores ou vendedores de acordo com a utilização do capital social nas relações comerciais.

1.3 Justificativas da pesquisa

As justificativas para a realização do presente estudo, podem ser subdivididas em acadêmicas e empíricas.

No que tange às justificativas acadêmicas, observa-se o fato de existir até então, um *gap* nos estudos que tratam do relacionamento no canal de suprimentos, como apontado por Brito, Vieira e Espartel (2011). Esse “esquecimento acadêmico”, foi observado ainda na fundamentação teórica deste trabalho, uma vez que não foram encontrados estudos relevantes até o momento que envolvessem o objeto de estudo proposto nesta pesquisa. Os resultados obtidos com a realização desta pesquisa contribuem para a geração do conhecimento em relações comerciais no varejo, acrescentando às já existentes pesquisas internacionais, aspectos relacionados ao mercado local.

Este estudo procura ainda estreitar o relacionamento entre a academia e o mercado varejista, uma vez que por meio de uma via dupla de troca de informações, é possível identificar a presença de elementos teóricos no contexto das organizações varejistas e suas relações, bem como, ao partir dos resultados obtidos, contribuir para a geração de conhecimento acadêmico.

O estudo vem ainda estabelecer um importante papel como contribuição empírica, uma vez que proporciona uma nova via de análise das relações comerciais.

1.4 Estrutura do trabalho

Além desta seção introdutória contendo o problema, objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa, a pesquisa possui ainda outras 4 seções. Na seção 2, está apresentada a fundamentação teórica da pesquisa. Na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. A seção 4 apresenta os resultados da pesquisa e por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado o referencial básico conceitual que inclui o Capital Social e as Relações Interorganizacionais. Em seguida, apresenta-se a revisão de literatura relacionada ao capital social nas relações entre varejistas e seus fornecedores.

2.1 Capital social

A teoria do capital social vem recebendo mais atenção da comunidade acadêmica como uma lente pela qual é possível explorar os relacionamentos nas cadeias de suprimentos e o processo de criação de valor (SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016). O capital social é uma dimensão viável de estudo na qual é possível estabelecer um elo entre os atores envolvidos nas relações sociais nas instituições e o seu desenvolvimento econômico (FURLANETTO, 2008).

O conceito de capital social pode ser discutido sob concepções distintas. Boeira e Borba (2006) aprofundam tais concepções, com base na obra de Higgins (2005), abordando o Capital social por meio dos focos político e utilitarista (ou econômico). Essas diferentes concepções encontram certo consenso na literatura referindo o capital social como “a habilidade dos indivíduos em garantir benefícios por meio de associação em redes e relações sociais, alicerçadas por confiança, norma e costumes” (FURLANETTO, 2008, p. 62).

Diferente do capital financeiro e do capital humano, Burt (1992) liga o conceito de capital social ao relacionamento entre os indivíduos nas relações interorganizacionais que pode gerar oportunidades de melhoria nas condições de negociação. O Capital humano pode ser considerado um estoque de competências, qualidades e aptidões, enquanto o capital social é um bem coletivo, e, muito mais do que somente um estoque de relações e valores, ainda, possui um efeito multiplicador, uma vez que quanto mais utilizado, mais se multiplica (FURLANETTO, 2008).

Furlanetto (2008) agrupa os conceitos de capital social sob duas correntes: a primeira de origem sociológica propõe que as ações individuais podem ser reforçadas por meio da interação em redes sociais, com contatos diretos e indiretos com outros atores da rede e descrevem os benefícios da participação do indivíduo nessas relações (BOURDIEU, 1985; COLEMAN, 1988; PORTES, 1998), enquanto a segunda corrente visualiza o capital social como “uma parte significativa das relações e laços internos que caracterizam as bases da ação

coletiva e garantem-lhe a coesão necessária para atingir os resultados esperados” (PUTNAM, 1993, p.193).

Burt (1992) salienta que os relacionamentos têm fator determinante no sucesso das relações, às vezes de muito mais valia do que apenas pelo conhecimento do indivíduo. Nesse sentido, o capital social utilizado de maneira estratégica pode significar a potencialização das oportunidades de melhores negócios. Furlanetto (2008) argumenta que o Capital Social pode proporcionar o desenvolvimento de normas de cooperação e reciprocidade, o que acarreta em uma conseqüente redução de incertezas e assim, dos custos de transação. O Capital Social possibilita a realização de fins que seriam impossíveis sem ele ou que poderia ser alcançado apenas a um custo extra (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Contudo, apesar de ser importante uma vasta rede de relacionamentos, Burt (1992) ressalta que o mais importante é a quantidade de contatos não redundantes, uma vez que os contatos redundantes não geram novas informações nem novas oportunidades de negociação. Os contatos não redundantes são formados por “buracos estruturais”. Uma vez identificados os grupos de contatos, o indivíduo que se posiciona de maneira central nessa rede deve identificar os contatos primários de cada grupo e os preservar a fim de se obter a máxima eficiência nas relações. Ao se gerenciar os buracos estruturais, obtém-se maior volume de contatos não redundantes, maior volume e diversidade de informações, bem como maior poder de coordenação e difusão de informações.

Burt (1992) conceitua ainda que os buracos estruturais podem gerar benefícios de informação e controle. No que o autor denominou “*Tertius gaudens*”, um indivíduo bem posicionado pode lucrar com a falta de união de outros indivíduos, uma vez que sua posição estratégica proporciona maior poder com os demais elos. Ao promover a competitividade entre os demais atores, o indivíduo acaba por se beneficiar da situação. Quanto maior for a incerteza no ambiente envolvido, maior a oportunidade para o *Tertius*. Os indivíduos devem, portanto, se posicionar estrategicamente na estrutura social das organizações, de maneira a se obter sua autonomia estrutural evitando estar em buracos estruturais sem ter a ligação com os dois pontos envolvidos.

Eklinder-Frick, Eriksson e Hallén (2012) descrevem os efeitos do capital social por meio de um quadro conceitual, identificando os efeitos positivos das pontes, nas quais denominaram “*bridging*” e o efeito negativo das amarras do capital social, denominados “*bonding*”. Os autores salientam que o capital social pode não somente trazer benefícios para uma rede, como também impor restrições e agir como amarras. Enquanto redes densas e

agrupadas encorajam colaboração e confiança, os laços mais distantes podem atuar como pontes para o fluxo de novas informações.

Em determinadas situações, o fechamento da estrutura da rede (*bonding*) facilita o estabelecimento normativo, bem como mantém a confiabilidade e união da rede, ao passo que fornece benefícios de capital social dentro da comunidade. Já a abertura da estrutura de rede (*bridging*) prioriza a diversidade de informações e de oportunidades e gera inovação ao preencher os buracos estruturais até então existentes. A proposta nesse sentido é que redes de sucesso não têm a predominância nem de laços fortes nem de laços fracos, mais sim uma formatação híbrida desses formatos.

No estudo “a força dos laços fracos”, Granovetter (1973) relaciona os aspectos micro e macro das redes de empresas, por meio dos laços que as ligam. O autor evidencia o poder e importância dos laços fracos para a difusão de informações, mobilidade, coesão social, etc., e demonstra que interações de pequena escala se traduzem em padrões de larga escala.

Granovetter (1973) relaciona a força dos laços entre os indivíduos com suas similaridades. Quanto mais forte a interação entre esses pontos, maior o relacionamento entre eles e mais fortes são os laços que os ligam. Ao se desenvolverem relacionamentos entre 3 ou mais pontos, são formadas as tríades e redes mais complexas que podem ser formadas por laços fortes, ou fracos, ou ainda não possuir laços entre alguns desses pontos. Nesse sentido, os laços fracos assumem o papel de “pontes” entre os entes. O autor ressalta, ainda, a importância de se fomentar os laços fracos, uma vez que a amplitude de alcance de membros é aumentada de maneira significativa.

Putnam (1993) diz que a eficiência das instituições é condicionada por características como confiança, normas, sistemas, redes de interação e cadeias de relações sociais. Nesse sentido, os benefícios oriundos do capital social podem tornar o processo produtivo mais eficiente (FURLANETTO, 2008).

A confiança é citada como produto da utilização do capital social por vários autores (ANAND; GLICK; MANZ, 2002; COLEMAN, 1988; PUTNAM, 1993; REIS, 2003). A confiança é definida como o ato de fiar-se em algo ou alguém, de ser fiel a algo ou alguém, de ter fé. É confiar que algo vai acontecer, que alguém agirá de tal maneira ou acreditar na idoneidade de uma pessoa/organização. A confiança reduz os temores de oportunismo no relacionamento e fomenta um sentimento de abertura e reciprocidade (COLEMAN, 1988).

Diversos estudos empíricos relacionam a utilização do Capital Social e o desempenho das organizações (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2006; SEEVERS; SKINNER; DAHLSTROM, 2010). O uso do Capital Social nas

relações interorganizacionais estimula cooperação espontânea, inibe comportamentos oportunistas, facilita ações coordenadas e gera confiança (FURLANETTO, 2008).

Para Putnam (1993) o capital social pode ser analisado sob três dimensões principais: o Capital Estrutural, o Capital Relacional e o Capital Cognitivo, que apesar de diferentes estão altamente interligados (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A dimensão Estrutural do Capital Social, diz respeito às propriedades do sistema social e da rede de relações como um todo (GRANOVETTER, 1992). Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 4) definem esta dimensão como “o padrão geral de conexões entre os atores, isto é, quem você alcança e como você os alcança”. Dentre suas principais características estão a presença ou a ausência de laços entre os indivíduos e a configuração da rede.

Existem diversas formas de se avaliar o Capital Estrutural: por meio do nível da rede, nível de socialização e nível de compartilhamento de informações ou conhecimentos ou, ainda, por meio da análise da força das relações e da densidade das redes formadas (SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016).

A dimensão relacional do Capital Social diz respeito aos tipos e intensidades das relações, descritas por meio de um histórico de relações (GRANOVETTER, 1992). Por meio dessas relações, são desenvolvidas as características como amizade e prestígio que influenciam no comportamento dos indivíduos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). O Capital Relacional refere-se aos ativos criados e desenvolvidos por meio dos relacionamentos, tais como confiança, normas e sanções, expectativas dentre outros (BURT, 1992; COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1992; PUTNAM, 1993).

Por fim, mas não menos importante, a dimensão cognitiva do Capital Social, trata dos recursos que proporcionam representações, interpretações e sistemas de significado compartilhados entre os atores, incluindo linguagem, códigos e narrativas compartilhadas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016) afirmam ainda que o Capital Cognitivo diz respeito à associabilidade ou à vontade e capacidade de desenvolvimento de metas e ações coletivas, refletindo uma mutualidade de expectativas entre os atores. Isso sugere que os indivíduos devem concordar uns com os outros para que juntos alcancem os objetivos comuns.

A presença do capital social em suas três dimensões é, portanto, importante fator a ser considerado nas relações interorganizacionais, uma vez que permite a obtenção de benefícios estratégicos na gestão dessas relações, bem como a redução de vieses que porventura possam atrapalhar o bom andamento das relações.

2.2 Relações interorganizacionais

Apesar de vasto, o estudo relacionado à área de redes e relações interorganizacionais ainda desperta o interesse de diversas áreas de conhecimento, em especial para a estratégia empresarial (PINHO, 2013). Barney e Hesterly (2004) relacionam a economia das organizações e suas diversas formas de análise, fundamentando-se em quatro distintas linhas de raciocínio: A de Economia dos Custos de Transação e a conseqüente Teoria da Agência, perpassando pela Administração Estratégica finalizando com a Economia de Cooperação. Tigre (1998), descreve um “hiato temporal” existente nas teorias relacionadas por Barney e Hesterly (2004), justificando sua afirmação com base em paradigmas que, individualmente, buscam explicar a economia nas organizações, respeitando suas características históricas. Dessa forma, Tigre (1998) explica a realidade atual baseado em teorias do passado.

Esses conceitos são complementados pelo estudo de Eiriz (2001), ao propor uma tipologia de compreensão acerca de alianças estratégicas. Esse autor ressalta o espaço conquistado pelos estudos em cooperação nos ambientes acadêmico e empresariais, respectivamente. Dessa forma, Eiriz (2001) demonstra que não existe um modelo determinantemente formatado de alianças estratégicas, contudo, busca compreender a importância de atores, atividades e recursos para que se estabeleçam relações interorganizacionais saudáveis e eficazes.

Hatch e Cunliffe (2012) buscaram demonstrar os diversos níveis e tipos de ambientes e também as variáveis intervenientes a esses tipos, ampliando o nível de análise de fundamentação das relações interorganizacionais. Ao estudar os diversos elementos dos ambientes organizacionais, os autores procuraram defini-los, a partir de seus aspectos econômicos, culturais, sociais, dentre outros.

A partir da Revolução Industrial e sua conseqüente revolução no âmbito dos estudos organizacionais, o ambiente acadêmico procura descrever a real existência das organizações, os motivos que as levam a existir, bem como explicar as interações existentes entre as organizações com o mercado, por meio dos conceitos de competitividade. Nesse sentido, é possível buscar uma congruência de ideias baseadas nos conceitos apresentados até então (BARNEY; HESTERLY, 2004; EIRIZ, 2001; HATCH; CUNLIFFE, 2012; TIGRE, 1998). Os autores abordam a necessidade do controle minucioso com o intuito de reduzir custos para que se possa obter êxito nas relações interorganizacionais e para uma melhor competitividade no mercado.

A proposta encontrada caminha na direção da Teoria dos Custos de Transação (TCT). De acordo com a TCT, são custos de transação aqueles relacionados à negociação, monitoramento e governança de trocas entre pessoas (JONES, 2010). Para Williamson (1985), esses custos baseiam-se em três atributos: especificidade de ativos, incerteza ambiental e frequência. A especificidade dos ativos resulta na dependência entre as partes, uma vez que o valor do ativo depende da continuidade da transação da qual ele é específico (VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009; WILLIAMSON, 1985). Já a incerteza ambiental está relacionada diretamente à dificuldade de gerenciar as transações entre as organizações, e pode gerar comportamentos oportunistas por parte de um dos agentes (JONES, 2010). Já a frequência das relações reduz tais comportamentos, aumenta a colaboração entre os agentes e reduz consequentemente os custos de transação (VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009).

A Teoria dos Custos de Transação apresenta alguns pressupostos comportamentais. Williamson (1985) delimita tais pressupostos em racionalidade limitada e oportunismo. As pessoas possuem racionalidade limitada para perceber o ambiente a sua volta e processar as informações necessárias para uma eficiente tomada de decisão (JONES, 2010). Já o comportamento oportunista surge quando um dos agentes se comporta trapaceando ou tentando explorar os *stakeholders* nos quais ele se relaciona, de maneira a obter vantagens com a ação (JONES, 2010).

Portanto, a combinação entre estes fatores ambientais e humanos é a principal fonte de custos de transação. Quanto maior for a incerteza do ambiente, a especificidade de ativos e menor a frequência de transações, maior é a possibilidade de existirem comportamentos oportunistas, tendo em vista a limitada racionalidade dos agentes (WILLIAMSON, 1985).

Uma vez expostas as fontes de custos de transação, cabe às organizações delimitar a estrutura de governança ideal para que os custos de transação sejam reduzidos (SOUZA; SCUR, 2011). Os mecanismos de coordenação existentes são os de livre mercado, integração vertical ou hierarquia, ou híbridas. Na forma de livre mercado, as transações ocorrem sem que exista nenhum tipo de compromisso das partes em realizá-las novamente (SOUZA; SCUR, 2011). Já na integração vertical, para que a organização tenha maior controle dos ativos específicos, passa a integrar vários segmentos da cadeia produtiva, sob uma única propriedade, reduzindo, assim, a incerteza do ambiente (JONES, 2010). Já a forma híbrida, consiste na realização de parcerias e contratos formais e informais de longo prazo, redes de cooperação, dentre outros. Dependendo da necessidade e especificidade de cada relação, a organização opta pelo melhor mecanismo de coordenação, no intuito de reduzir seus custos de transação (SOUZA; SCUR, 2011).

Todavia, a Teoria dos Custos de Transação apresenta algumas limitações, no que tange ao estabelecimento de metas e os custos entre os atores envolvidos no processo. Nesse sentido, a Teoria da Agência surge como uma abordagem complementar, ao apresentar a figura do agente como elo fundamental para o sucesso desse processo. Os conflitos existentes entre o dono do capital (principal) e o executivo (agente), fazem com que nem sempre as decisões sejam tomadas tecnicamente, tendo a subjetividade do agente papel importante na tomada de decisão (JONES, 2010).

De maneira complementar, as abordagens baseadas em recursos procuram estabelecer um posicionamento estratégico da firma em relação ao mercado, que se apresenta cada vez mais dinâmico, o que leva as organizações a um ambiente de maior competição, onde a diferenciação pode se fazer presente como ferramenta estratégica (EIRIZ, 2001). Nesse sentido, as organizações passam a operar em ambientes de cooperação, criando alianças estratégicas para que, de forma complementar, operem recursos de forma cooperativa explorando novos mercados e desenvolvendo vantagem competitiva (EIRIZ, 2001; HATCH; CUNLIFFE, 2013).

As abordagens envolvendo a cooperação e a formação de alianças estratégicas têm se mostrado atuais e de salutar relevância em um mercado atual extremamente competitivo e dinâmico. A queda das barreiras comerciais e de informação fomenta a necessidade de um ambiente globalizado onde as organizações que buscam essas formas de alianças estratégicas têm se sobressaído frente ao mercado.

Apesar de não se encontrar consenso entre os autores que abordam o tema competitividade, os diversos autores que tratam do assunto convergem para uma ideia central de que competitividade é a capacidade de um sistema (país, setor, grupo de organizações ou uma organização única), de obter vantagem na execução de seu negócio de forma superior a dos outros concorrentes do contexto em que está inserida.

Em organizações de menor porte, em que as possibilidades em se manter certa vantagem competitiva se tornam mais difíceis, surge o argumento da cooperação por meio das redes de empresas e suas diversas formas de colaboração mútua.

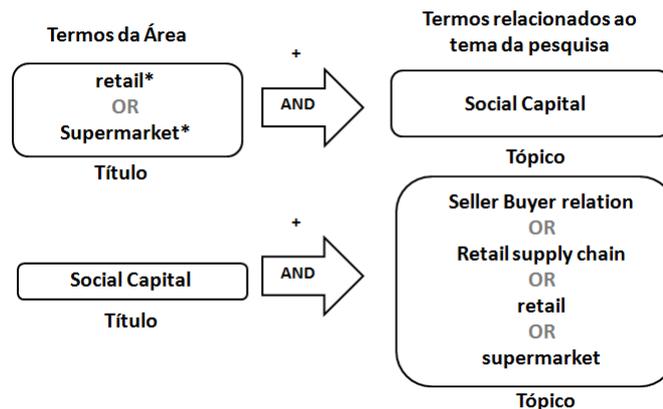
2.3 Capital social nas relações entre varejistas e fornecedores

A segunda parte desse referencial foi destinada a tratar da aplicação dos conceitos de Capital Social nas relações comerciais do varejo e, bem como discutir os desafios de pesquisa e as lacunas deixadas por estudos anteriores.

As buscas por trabalhos relacionados foram realizadas em bases de pesquisas internacionais como *Web of Science*, *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Knowledge*. Ainda assim, não foram encontradas obras que apresentassem recortes ou *frameworks* diretamente ligados ao objeto dessa pesquisa. A pesquisa incluiu artigos publicados em qualquer período e em várias áreas do conhecimento. Os termos escolhidos para a pesquisa foram determinados de forma que se obtivesse resultado de artigos ligados diretamente à área do varejo e que explorassem o capital social como fundamentação de estudo.

As palavras-chave escolhidas para os filtros envolveram artigos que continham as palavras-chave “*Retail*” ou “*Supermarket*” no título e “*Social Capital*” no corpo do texto, ou ainda “*Social Capital*” no título e “*Seller buyer relation*” ou “*retail supply chain*” ou “*retail*” ou ainda “*supermarket*” no corpo do texto, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Termos utilizados no procedimento de busca nas bases internacionais.



Fonte: Do autor (2018).

O número total de artigos obtidos foi de 29. Após a primeira etapa de seleção, foram excluídos três artigos pela impossibilidade de se obter o material completo, restando 26 artigos para análise. Após a leitura dos resumos, o estudo foi delimitado em 13 artigos, dentre os quais se discutem os principais achados abaixo. O quadro 1 apresenta, por ordem alfabética de autores, os artigos que serão base para a argumentação do capital social nas relações comerciais varejistas.

Quadro 1 - Artigos utilizados na análise.

Autor (es)	Título do artigo
BANWELL et al. (2012)	<i>Evolving food retail environments in Thailand and implications for the health and nutrition transition</i>
(CARDEN; COURTEMANCHE; MEINERS, 2009)	<i>Does Wal-Mart reduce social capital?</i>
(CARTER; WILLIAMS; REYNOLDS, 1997)	<i>Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender.</i>
(ELLINGER et al., 2011)	<i>Measurement of organizational investments in social capital: The service employee perspective.</i>
(FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2012)	<i>Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises.</i>
(GUSTAFSON; NGANJE, 2006)	<i>Value of Social Capital to Mid-Sized Northern Plains Farms.</i>
(HINRICHS; GILLESPIE; FEENSTRA, 2004)	<i>Social learning and innovation at retail farmers' markets.</i>
(KWON, 2011)	<i>Relationship-specific investments, social capital, and performance: The case of Korean exporter/foreign buyer relations.</i>
(MERLO et al., 2006)	<i>Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores.</i>
(SEEVERS; SKINNER; DAHLSTROM, 2010)	<i>Performance Implications of a Retail Purchasing Network: The Role of Social Capital.</i>
(SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016)	<i>A dyadic perspective on retailer-supplier relationships through the lens of social capital.</i>
(SORENSEN; ROGAN, 2014)	<i>(When) Do Organizations Have Social Capital?</i>
(TOLBERT II, 2005)	<i>Minding our Own Business: Local Retail Establishments and the Future of Southern Civic Community.</i>

Fonte: Do autor (2018).

Merlo et al. (2006) testaram um modelo em 112 lojas de uma rede varejista, em que três dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) melhoram a orientação para o atendimento ao cliente, como resultado de uma maior partilha de conhecimento, criação de canais de informação e facilitação do comportamento cooperativo, contudo os resultados não foram positivos em todas as hipóteses testadas, o que sugere estudos em maior profundidade.

Carter, Williams e Reynolds (1997) investigaram a discrepância entre o número de empresas de propriedades de homens e mulheres e o seu sucesso econômico. Como objeto de pesquisa, foram estudadas 203 empresas varejistas. Dentre os achados da pesquisa, verificou-se que homens e mulheres apresentaram experiências de socialização fundamentalmente diferentes, derivados de suas vivências anteriores e a forma de utilização nas estratégias atuais de negociação. Os resultados sugeriram que os homens usam experiência comercial anterior e capital social para afetar o status de sobrevivência de seus negócios e isso pode explicar os motivos de maior sucesso de empresas de propriedade de homens frente às de propriedade feminina.

A importância do capital social nas estratégias de negócios também foi motivo de investigação de Gustafson e Nganje (2006). Os autores investigaram a indecisão de produtores agrícolas que, ao aumentarem de tamanho e produtividade, têm a disponibilidade de comprar insumos em maior volume e em menores preços em relação a quando não possuíam tamanha capacidade produtiva. Contudo, os ganhos em economia de escala, como menores preços, são pequenos frente à perda do capital social (mais vivenciado nas compras com comerciantes locais). Os resultados permitiram demonstrar os riscos financeiros envolvidos e o valor do capital social frente aos ganhos em economia de escala. O valor do capital social se sobrepõe aos ganhos de economia de escala, uma vez que localmente, é possível obter mais tolerância a crédito e confiança, primordiais em períodos de adversidades econômicas.

Tolbert II (2005) corrobora com essa perspectiva de valorização das relações locais para o varejo, uma vez que estas geram inúmeros benefícios tanto nas esferas estratégicas quanto na obtenção de maiores níveis de capital social. Boas relações locais apresentaram nesse estudo correlação negativa em relação a índices como taxa de pobreza, mortalidade infantil e criminalidade, ou seja, boas relações locais são benéficas tanto e nível intraempresas quanto em nível de sociedade.

Os investimentos organizacionais em capital social também foram motivo de estudo de Ellinger et al. (2011), que propuseram uma escala para sua mensuração. A escala foi considerada concisa, unidimensional e com potencial significativo para o uso no desenvolvimento e teste da teoria, bem como a aplicação prática no varejo e em outros contextos de prestação de serviços. Esses investimentos foram tratados como fatores cruciais para a gestão bem sucedida nas relações entre exportadores e compradores estrangeiros na Coreia do sul (KWON, 2011). A ideia defendida por Kwon (2011) é que o investimento em relacionamento tem impacto significativo sobre os componentes do capital social, como confiança e comprometimento, o que contribui para a satisfação do relacionamento e do desempenho dos negócios entre os elos do relacionamento.

Um dos estudos mais relevantes da amostra pesquisada utiliza a teoria do capital social como lente de estudo de uma rede de compradores de varejo e colegas da indústria e como os relacionamentos influenciam no desempenho do varejo (SEEVERS; SKINNER; DAHLSTROM, 2010). Os autores propõem que o desempenho possa ser reforçado por três recursos de rede (acesso, encaminhamento e influência), o que acarreta em duas facetas estruturais da rede de um comprador varejista: diversidade de contato e posição de contato.

Com isso, obtiveram evidências que esses recursos conduzem a maiores níveis de desempenho.

O desempenho estratégico e operacional das organizações varejistas pela lente do capital social também é motivo de pesquisa para Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016). As dimensões de capital social (capital cognitivo, estrutural e relacional) são investigadas para que se meça o impacto no desempenho dessas organizações. Os resultados foram ligados à formação de *clusters* de compradores e fornecedores, de acordo com os níveis de capital social e desempenhos e sugerem que a necessidade de capital social e seu impacto no desempenho estratégico e operacional são diferentes para fornecedores e para compradores, o que foi tratado como dissonância.

A partir desta revisão de literatura e da análise dos resultados obtidos, é possível identificar uma relevante valorização do conceito de capital social como fator emergente de análise do relacionamento interorganizacional existente entre os varejistas e os fornecedores.

Após análise minuciosa dos textos obtidos pela investigação, foi possível observar as várias facetas de pesquisa acerca do capital social nas relações varejistas. Os benefícios e ponderações acerca do capital social nas relações foram pontuados pelos autores, bem como as questões relacionadas ao investimento em capital social e seus benefícios ou malefícios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta sessão, são apresentados os aspectos metodológicos adotados neste estudo, como tipo de pesquisa, objeto de estudo, técnicas e instrumentos de coleta de dados, bem como a maneira com que os dados foram tratados e interpretados. A sessão apresenta ainda as dimensões de análises que foram utilizadas como norteadoras do trabalho desenvolvido.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo tem caráter exploratório e descritivo, uma vez que, conforme foi possível observar na revisão de literatura, foram encontrados poucos estudos que abordassem o relacionamento interorganizacional entre supermercadistas e fornecedores sob a perspectiva do capital social. A pesquisa descritiva não se compromete a explicar os fenômenos, mesmo que indiretamente colabore para que este seja explicado (VERGARA, 2006).

A pesquisa foi composta por uma análise bibliográfica e documental, além da realização de um estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica, foram incluídos livros, artigos, dissertações e teses que tinham relação com o tema.

Foi realizado ainda um estudo de caso, no intuito de se compreender em profundidade, as características de algumas relações existentes entre uma rede supermercadista e seus fornecedores. Gil (2010) salienta que o estudo de caso é amplamente utilizado nas ciências sociais, uma vez que estuda, de maneira exaustiva e detalhada, um ou poucos objetos, diferente de outros delineamentos de pesquisa disponíveis.

3.2 Coleta de dados

O estudo de caso foi realizado em uma rede de supermercados de Minas Gerais, com forte penetração na sua região de atuação. Essa rede de varejo se posiciona em termos de faturamento anual, entre as 10 maiores redes supermercadistas do estado de Minas Gerais. A escolha da unidade varejista estudada se deu em função da acessibilidade do pesquisador à empresa e aos atores envolvidos.

Para coleta de dados foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias. Como fonte primária, foram realizadas entrevistas em profundidade com os atores envolvidos, e optou-se pela utilização de roteiro de entrevista semiestruturado, por permitir maior liberdade

de resposta por parte dos entrevistados e maior nível de detalhamento nas arguições realizadas.

Foram entrevistados o diretor comercial da rede, os compradores de cada linha e fornecedores diversos da rede. Para que se obtivesse maior amplitude e representatividade da amostra, foram entrevistados fornecedores de diferentes tamanhos de empresas (pequenas, médias e grandes empresas) e de diferentes cargos (vendedores, supervisores de vendas e diretores). O perfil dos fornecedores e varejistas entrevistados pode ser observado nos quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2 - Perfil dos fornecedores entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Escolaridade	Porte	Nacionalidade	Setor	Cargo	Tempo de empresa
Fornecedor 1	Masc.	Pós-graduação	Grande	Multinacional	Alimentos	Coordenador de vendas	4 anos
Fornecedor 2	Masc.	Superior	Grande	Multinacional	Alimentos	Vendedor	17 anos
Fornecedor 3	Fem.	Superior	Grande	Multinacional	Bebidas	Executiva de contas	5 anos
Fornecedor 4	Masc.	Superior	Grande	Multinacional	Massas	Gerente de vendas	5 anos
Fornecedor 5	Masc.	Superior	Grande	Multinacional	Higiene e limpeza	Executivo de vendas	33 anos
Fornecedor 6	Masc.	Superior	Média	Nacional	Bebidas	Gerente geral	4 anos
Fornecedor 7	Masc.	Superior	Média	Nacional	Perecíveis	Vendedor	1 ano
Fornecedor 8	Masc.	Superior	Grande	Nacional	Alimentos	Coordenador de vendas	1 ano
Fornecedor 9	Masc.	Médio	Grande	Nacional	Bebidas	Vendedor	11 anos
Fornecedor 10	Masc.	Pós-graduação	Grande	Multinacional	Bebidas	Gerente de vendas	4 anos
Fornecedor 11	Masc.	Superior	Grande	Multinacional	Perecíveis	Vendedor	3 anos
Fornecedor 12	Masc.	Pós-graduação	Grande	Multinacional	Alimentos	Supervisor de vendas	3 anos

Fonte: Do autor (2018).

Quadro 3 - Perfil dos varejistas entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa
Varejista 1	Masculino	31 a 40	Médio	Diretor comercial	5 anos
Varejista 2	Masculino	41 a 50	Médio	Comprador	20 anos
Varejista 3	Masculino	31 a 40	Médio	Comprador	6 anos
Varejista 4	Masculino	41 a 50	Médio	Comprador	9 anos
Varejista 5	Feminino	41 a 50	Médio	Compradora	10 anos
Varejista 6	Masculino	41 a 50	Médio	Comprador	7 anos
Varejista 7	Masculino	31 a 40	Superior	Comprador	1 ano

Fonte: Do autor (2018).

Como fonte secundária, foram buscados documentos, englobando a leitura dos sites das empresas, contratos, e-mails, e demais documentos que pudessem agregar informações úteis para a análise.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se a utilização da técnica de análise de conteúdo proposta por (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo procura obter, de forma sistemática e objetiva, indicadores que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens coletadas (VERGARA, 2006).

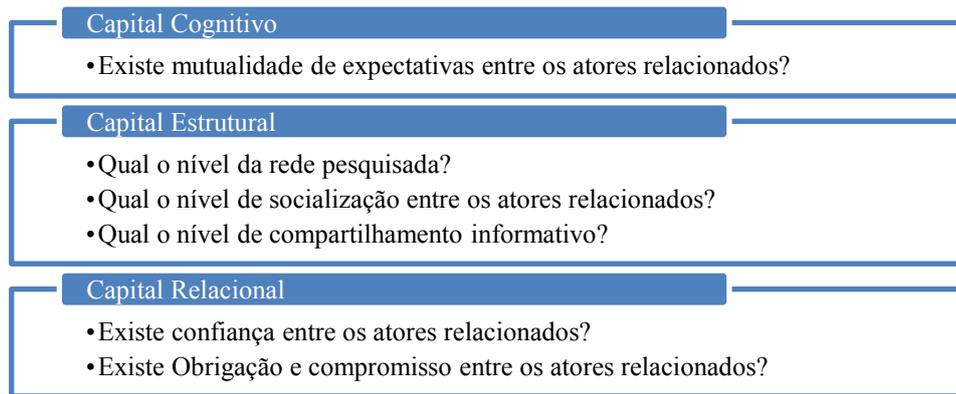
Na análise de conteúdo, optou-se pela grade de categorização mista (VERGARA, 2006), na qual as categorias de análise foram escolhidas previamente de acordo com a literatura, e novas categorias que emergiram na pesquisa foram acrescentadas na análise.

3.4 Dimensões de análise

As dimensões de análise propostas tem como intuito guiar o estudo, avaliando as relações inteorganizacionais entre supermercadistas e seus fornecedores, sob a perspectiva do capital social, suas principais estratégias, bem como as dimensões do Capital Social existentes nessas relações. O modelo proposto poderá ser utilizado em futuras pesquisas associadas a outros formatos de varejo, no intuito de se avançar no conhecimento da área.

Inicialmente, são apresentadas as dimensões do Capital Social, constituídas com base no estudo de Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016), que fundamentaram seus estudos em Nahapiet e Ghoshal (1998). A Figura 2 apresenta as três dimensões de capital social propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998): o Capital Cognitivo, Capital Estrutural e Capital Relacional, respectivamente.

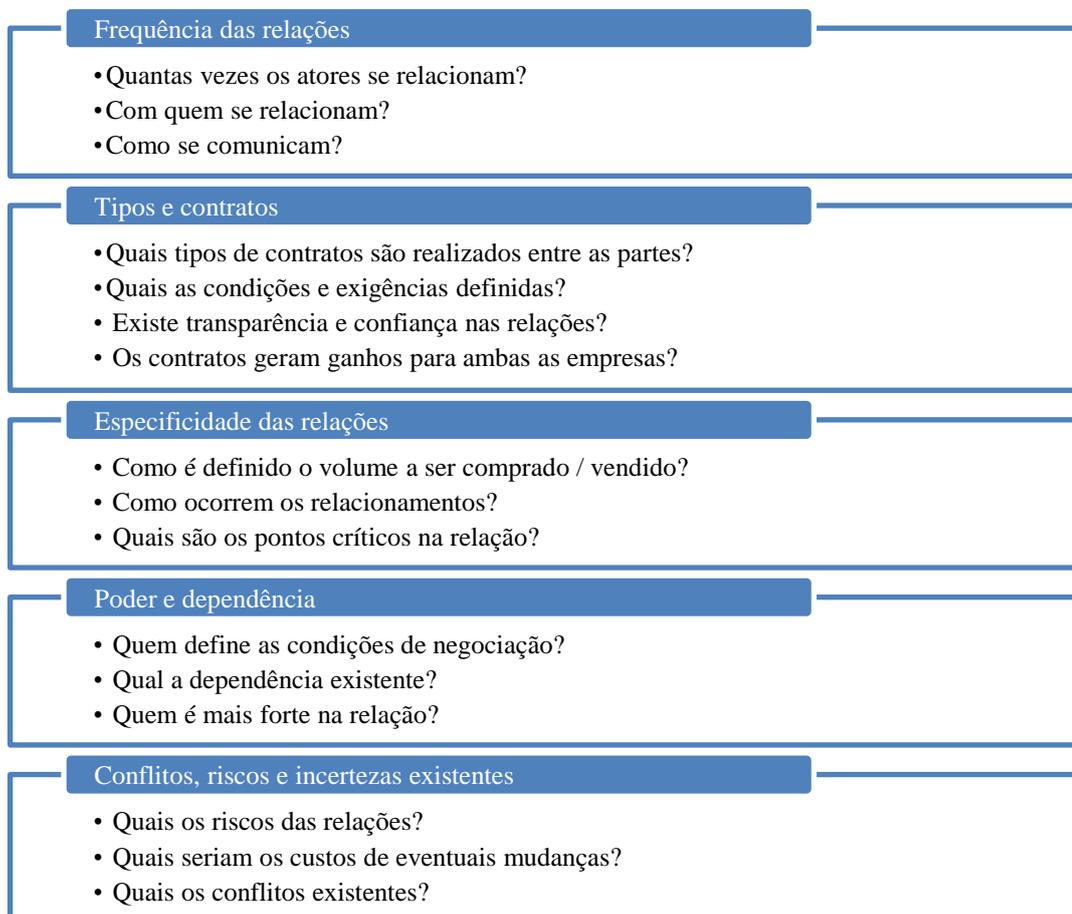
Figura 2 - Dimensões do Capital Social.



Fonte: Do autor (2018), baseado em Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016).

Em seguida, procura-se analisar como se dão as relações interorganizacionais entre os supermercadistas e seus fornecedores, e são apresentadas 5 categorias de análises, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Caracterização das relações interorganizacionais entre supermercadistas e fornecedores.



Fonte: Do autor (2018).

Em sequência, é apresentado o quadro 4, que contém um resumo do quadro analítico do trabalho e um resumo dos principais autores utilizados como base para o desenvolvimento desse modelo analítico.

Quadro 4 - Quadro analítico da pesquisa.

Dimensões do Capital Social		
Capital Cognitivo Capital Estrutural Capital Relacional	Verificar em quais contextos o Capital Social está inserido nas relações comerciais; Identificar perfis de compradores ou vendedores de acordo com a utilização do capital social nas relações comerciais.	(SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016a); (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998b); (BURT, 1992); (GRANOVETTER, 1992).
Relações Interorganizacionais		
Frequência Especificidade Poder e dependência Tipos e contratos Conflitos, riscos e incertezas	Caracterizar as diferentes formas de relações comerciais existentes entre supermercadistas e fornecedores;	(WILLIAMSON, 1985); (OLIVER, 1990); (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010) (SOUSA, 2016);

Fonte: Do autor (2018).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta sessão, são descritos os principais resultados do estudo, bem como realizadas as análises pertinentes.

4.1 As relações comerciais entre supermercadistas e seus fornecedores

O caso estudado envolveu uma rede de supermercados de Minas Gerais, composta por 6 compradores e um diretor comercial. O departamento de compras da rede pesquisada é composto por um grande escritório, localizado na principal loja da rede, e dividida por baias com dois compradores e um assistente de compras em cada baia. Cada comprador dispõe de uma mesa de atendimento exclusiva, computador com acesso ao sistema gestor da empresa. Já o diretor comercial possui uma sala de trabalho reservada, além de uma mesa de reuniões, mas dentro do mesmo ambiente. Os gestores de contratos e marketing também ficam alocados no mesmo espaço físico, no intuito de facilitar as negociações que envolvem divulgação de produtos e negociações contratuais.

O atendimento dos fornecedores é realizado por agendamento. Os principais fornecedores da empresa possuem horários de atendimento fixos, e os demais fornecedores fazem a sua visita de atendimento de maneira esporádica, porém a grande maioria o fazem por agendamento. Aqueles fornecedores cuja visita não foi previamente agendada ficam a mercê da intenção e necessidade do comprador naquele momento em atendê-los ou não.

Novos fornecedores dificilmente obtêm um primeiro atendimento imediato. Geralmente, são convidados a agendar um horário com o correspondente comprador para atendimento posterior.

4.1.1 Frequências e níveis de relação

Os fornecedores entrevistados diferem em quantidades de clientes em suas carteiras, de acordo com o porte e o cargo da empresa que representam. Vendedores de empresas menores como o Fornecedor 7, possuem uma carteira de clientes vasta, como pode ser observado pela fala de um dos fornecedores: “A minha carteira de clientes hoje gira em torno de 157 clientes. Varia de dias, né, a gente padroniza por dia (FORNECEDOR 7)”. Por outro lado, agentes de vendas que ocupam cargos mais elevados como gerentes e executivos de vendas. Estes possuem carteiras de clientes menores, entre 2 e 5 redes em sua carteira, cada.

A rede pesquisada possui faturamento anual superior a R\$300 milhões de reais anual, e por esse motivo, consta no rol das maiores redes varejistas do estado. As grandes indústrias multinacionais desenvolvem a função de *Key Accounts*, que são os executivos que atendem os varejistas com maior faturamento e volume de compras, bem como por sua representatividade e participação no mercado em que atuam, é o caso dos fornecedores 3, 5, 10 e 12:

São os clientes de grande porte, né, que a gente chama de clientes chaves, e com grande potencial e alto giro de produtos (FORNECEDOR 3).

Estão situados em minas, são clientes com características até diferentes entre eles, situações inusitadas de um para o outro, mas são clientes de médio para grande porte dentro de Minas Gerais (FORNECEDOR 5).

São as maiores da região. Quando eu falo regional é porque não são redes que possuem abrangência nacional. Tem redes na região que abrangem nacionalmente na nossa região, então a gente trata como nacional ou enfim, no meu caso eu atendo só as regionais e as maiores (FORNECEDOR 10).

Hoje eu trabalho com uma conta nacional com faturamento acima de R\$2 Bilhões e os outros três são clientes medianos, com a faixa de faturamento de R\$400 milhões e faturamento anual em média (FORNECEDOR 12).

Já os fornecedores 4 e 6, coordenam uma equipe maior de vendedores e fazem o atendimento das principais contas, conforme é possível observar em seus comentários:

Na área na qual eu atuo a minha carteira de clientes hoje é 3.500 clientes. Mas nós atendemos mensalmente, em média de 1900 clientes atendidos. Eu diretamente atuo em três associações de compras. [...] Porém em todos os clientes eu tenho um representante que atua diretamente no atendimento e o meu papel é poder auxiliar esse representante junto ao atendimento dos clientes. [...] Dentro destes top 15 clientes, que estão no cenário onde eu atuo, são aqueles em que mensalmente eu faço uma visita (FORNECEDOR 6).

Atendo na faixa de 4 ou 5 clientes maiores. Tem os supervisores de vendas que atendem mais clientes (FORNECEDOR 4).

No caso dos fornecedores de menor porte, a carteira de clientes é bastante diversificada, indo de pequenos estabelecimentos de varejo até as grandes contas, conforme observa o Fornecedor 7: “Minimercados, pequeno varejo, mercearias, bares, lanchonetes, e algumas redes grandes. Na minha carteira não tem muito (redes grandes), mas a maioria é

mini mercados e pequeno varejo”. Este perfil variado de clientes também foi observado com os fornecedores 6 e 9, ambos do segmento de bebidas:

Olha, são redes de médio porte, são varejistas como padarias, algumas mercearias, e pequenos pontos de venda como bares, etc (FORNECEDOR 6).

Eu tenho de pequenos aos grandes. Tem redes de 20 lojas, tem de 30 e tem geralmente de 3 a 4 lojas, é um leque de A a Z (FORNECEDOR 9).

A frequência de visitas dos representantes da indústria em seus clientes varia de acordo com o perfil da empresa e do segmento que atua. Observa-se que os fornecedores que trabalham com produtos de maior giro ou perecibilidade são os que necessitam de um atendimento mais frequente, como é o caso dos fornecedores 3, 7 e 11.

O quadro 5 apresenta o tamanho e perfil da carteira de clientes de cada fornecedor e a frequência de atendimento de cada um deles:

Quadro 5 - Perfil da carteira de clientes e frequência de atendimento dos fornecedores.

Entrevistado	Tamanho da carteira de clientes	Perfil dos clientes	Frequência de atendimento
Fornecedor 1	12 clientes	Redes de médio e grande porte.	Quinzenal ou mensalmente
Fornecedor 2	5 clientes	Redes de médio e grande porte. Uma rede de classe A e quatro redes de classes B a E.	Quinzenalmente
Fornecedor 3	5 clientes	Clientes chave, de grande porte, com grande potencial e alto giro de produtos.	Diariamente
Fornecedor 4	15 clientes	Grandes redes, de abrangência nacional e estadual, com abrangência na região de Minas Gerais.	Mensalmente
Fornecedor 5	5 clientes	Redes de médio e grande porte do sul de Minas Gerais. Clientes com maior faturamento e volume de compras.	Semanal, quinzenal ou mensalmente
Fornecedor 6	5 clientes	Redes de médio porte, padarias, mercearias e pequenos pontos de venda.	Quinzenal ou mensalmente
Fornecedor 7	157 clientes	Mini mercados, pequeno varejo, mercearias, bares, lanchonetes e redes grandes.	Semanalmente
Fornecedor 8	2 clientes	Redes de grande porte do sul de minas.	Semanal ou quinzenalmente
Fornecedor 9	4 clientes	Redes de pequeno a grande portes.	Quinzenalmente
Fornecedor 10	8 clientes	Maiores redes regionais do sul de minas.	Quinzenalmente
Fornecedor 11	2 clientes	Redes de grande porte do sul de minas	Diariamente
Fornecedor 12	4 clientes	Uma rede de abrangência nacional e três redes de grande porte.	Semanalmente

Fonte: Do autor (2018).

A relação dos fornecedores geralmente se dá com os compradores dos varejistas. Entretanto, dependendo do perfil do cliente atendido, o contato se dá com gerentes e diretores

de compras, ou ainda com os proprietários dos supermercados atendidos, conforme se observa nos relatos abaixo:

Toda a visita que nós marcamos em um cliente sempre é com o comprador, porém trimestralmente, de acordo com a agenda do cliente, a gente consegue marcar com o gerente de compras, ou até mesmo com o diretor para que a gente possa fazer revisões trimestrais com os clientes, para que a gente possa sempre no trimestre a gente encerra um ciclo de negociação e lança uma nova outra campanha, ou seja, um outro plano de negócios, mas basicamente é com o comprador, porém tendo a necessidade de envolver outra parte aí é sempre com o gerente do departamento de compras (FORNECEDOR 4).

Geralmente a parte de compras, gerentes, e em alguns casos o próprio dono das lojas. [...] As redes de médio porte geralmente é o encarregado da função que faz as compras e em alguns determinados clientes é o próprio dono que compra (FORNECEDOR 7).

Eu lido normalmente com compradores, supervisores e gerentes, e alguns casos diretores comerciais. Esse é o público que eu trabalho diariamente (FORNECEDOR 12).

Do lado do varejista, a diferenciação se dá em função da linha de atuação do comprador. O quadro 6 apresenta o tamanho e perfil dos fornecedores de cada linha de compras do supermercado estudado e a frequência de atendimento de cada fornecedor:

Quadro 6 - Quantidade de fornecedores e frequência de atendimento dos varejistas.

Entrevistado	Linha de atuação	Quantidade de fornecedores	Frequência de atendimento
Varejista 1	Todas as linhas	1500 fornecedores	Quinzenal ou mensalmente
Varejista 2	Aves e mercearia salgada	190 fornecedores	Semanal ou quinzenalmente
Varejista 3	Perecíveis	300 fornecedores	Duas vezes por semana, semanal ou quinzenalmente
Varejista 4	Mercearia líquida	130 fornecedores	Semanal, quinzenal ou mensalmente
Varejista 5	Perfumaria, Higiene e Mercearia doce	100 fornecedores	Quinzenalmente
Varejista 6	Hortifruti	40 fornecedores	Diariamente
Varejista 7	Não alimentos	40 fornecedores	Quinzenal, mensal ou bimestralmente.

Fonte: Do autor (2018).

As linhas de atuação que lidam com produtos de maior perecibilidade ou de maior giro são aquelas que apresentam a maior quantidade de fornecedores, uma vez que na ruptura de fornecimento de algum produto por parte do fornecedor, este produto deve ser imediatamente suprido por produtos de outra indústria, para não ocasionar esta falta para o consumidor final. As linhas de produtos que possuem menor giro de estoque e menor perecibilidade são aquelas

em que os compradores podem se restringir a um número menor de fornecedores, uma vez que a reposição dos estoques pode acontecer gradativamente.

Essa quantidade de atendimentos e gama de fornecedores pode variar também em função do tamanho da rede varejista, é o que indica a observação do Varejista 1, que já atuou anteriormente em uma grande rede de varejo de porte multinacional:

[...] hoje na empresa que eu trabalho atendo 50 fornecedores diariamente. Hoje é esse o caminho, anteriormente eu me relacionava na faixa de 200, 250 fornecedores por dia. Hoje, porque, eu estou em uma empresa menor e atua em apenas um estado ou uma região do estado. Antes eu estava em uma empresa que atuava em várias regiões do estado de Minas Gerais e atuava fora do estado também, e internacionalmente. Então o contato era muito maior, com diretores, gerentes nacionais, presidentes de empresas (VAREJISTA 1).

Os fornecedores atendidos também se diferenciam em função das linhas de atendimento. Os compradores de hortifrúti e mercearia líquida (bebidas), por exemplo, lidam com fornecedores menores, principalmente de produtos regionais como pequenos produtores rurais, cachaçarias e cervejarias artesanais, etc. Entretanto, esses mesmos compradores atendem fornecedores de maior porte, como as grandes cervejarias, e uma empresa terceirizada de hortifruti, que é de maior porte e presta serviços para o supermercado estudado. A fala do varejista 4 ilustra essa situação:

[...] Tem empresas grandes, na mercearia líquida, por exemplo, são três empresas grandes, umas dez empresas médias e o restante são fornecedores menores. Por exemplo, tem duas multinacionais e umas empresas de médio porte também da linha de bebidas. Hortifruti é diferente, porque tem mais fornecedores regionais, tem uma terceirizada, mas a maioria são fornecedores regionais, fornecedores menores (VAREJISTA 4).

Essa mesma situação pode ser observada nas linhas de perecíveis, que ao mesmo tempo em que precisam atender os grandes fornecedores regionais e nacionais, tratam com os fornecedores locais, que têm produtos específicos para uma ou outra região, como cita o Varejista 3: “Trabalhamos desde fornecedores multinacionais, fornecedores nacionais, regionais e alguns de pequeno porte que atendem apenas uma cidade”. A observação do Varejista 1 apresenta de maneira resumida o perfil das empresas fornecedoras da rede supermercadista:

São empresas do ramo de varejo alimentar e higiene e limpeza, e da parte não alimentar que é têxtil, bazar. São empresas de médio, grande e pequeno porte, e empresas locais, muitas das vezes em uma cidade isolada tem uma boa empresa, tem uma empresa que tem um produto que se diferencia até de uma grande empresa e a gente trabalha localmente com cada uma. Às vezes não só pela região que a gente atua, mas pela cidade também. Tem um produto que se produz, por exemplo, uma cachaça, um café, é um negócio muito local, não é só regional. Cada cidade tem um produto diferenciado para oferecer (VAREJISTA 1).

Os compradores se relacionam, geralmente, com os representantes comerciais da indústria, vendedores, gerentes e supervisores, contudo o contato mais frequente é com aqueles representantes de menor nível hierárquico, quando se tratam de negociações cotidianas. No caso de definições estratégicas mais amplas, são envolvidos representantes de maior nível hierárquico como gerentes, supervisores e até diretores, conforme se observa na afirmação do varejista 5: “Os relacionamentos que a gente tem todo mês, até duas, três vezes ao mês são com os vendedores, os diretores geralmente vêm uma vez a cada trimestre quando eles vêm trazer os pacotes de negociações”. Já o Varejista 1 que é o diretor comercial da rede supermercadista, se envolve geralmente nessas maiores negociações, bem como no gerenciamento de conflitos, quando estes não são solucionados em uma esfera inferior.

Observou-se, portanto, que as relações podem variar em níveis hierárquicos e frequências, a depender de especificidades como cargo ocupado, tamanho e perfil da empresa representada, linha de atuação ou volume de negociações.

4.1.2 A comunicação entre os atores

A forma e frequência de comunicação entre os agentes são de fundamental importância para o melhor relacionamento entre as partes. A ferramenta utilizada para se comunicar também pode se tornar relevante, uma vez que ao obter ferramentas mais práticas, os agentes podem estreitar seus laços e assim obter maiores níveis de relação, obtendo vantagens como maior facilidade de acesso a informações. O quadro 7, apresenta de forma resumida, a frequência de menções às formas de comunicação citadas pelos entrevistados.

Quadro 7 - Frequências e ferramentas de comunicação utilizadas pelos entrevistados.

Entrevistado	Visitas pessoais	Telefone	E-mail	WhatsApp	Outros meios de comunicação
Fornecedor 1	X		X	X	
Fornecedor 2		X	X	X	
Fornecedor 3	X	X	X	X	
Fornecedor 4	X		X	X	
Fornecedor 5		X	X	X	X
Fornecedor 6	X	X	X	X	
Fornecedor 7	X		X	X	
Fornecedor 1	X		X	X	
Fornecedor 2		X	X	X	
Fornecedor 3	X	X	X	X	
Fornecedor 4	X		X	X	
Fornecedor 5		X	X	X	X
Fornecedor 6	X	X	X	X	
Fornecedor 7	X		X	X	
Fornecedor 8	X	X		X	
Fornecedor 9	X	X	X	X	
Fornecedor 10	X	X		X	
Fornecedor 11	X	X		X	
Fornecedor 12	X		X	X	
Varejista 1	X	X		X	X
Varejista 2	X	X		X	
Varejista 3	X	X		X	
Varejista 4	X		X	X	
Varejista 5	X	X	X	X	
Varejista 6		X		X	
Varejista 7		X	X	X	

Fonte: Do autor (2018).

Tradicionalmente, a comunicação entre representantes da indústria e do varejo se dá por meio de visitas pessoais feitas ao departamento comercial do varejista. O atendimento presencial é o momento em que são fechadas as negociações e definidos os pormenores dos termos negociais de uma compra. A visita tem um papel muito importante para o clareamento da comunicação, bem como para o ajuste fino das negociações, conforme se observa nas declarações abaixo:

[...] pessoalmente nos dias de visita, né. Eu acompanho o representante né. Eu não posso deixar de falar que o meu homem, o batedor de pênalti na ponta é o representante. Eu não costumo visitar o cliente sozinho, sempre eu vou com o representante e ele sendo a pessoa dele, pois é o representante que é os olhos da indústria naquele cliente. Eu apoio, eu sou a retaguarda. Eu ajudo ele a gerar negócios (FORNECEDOR 4).

90% é agendamento, eles agendam o horário e sentam na mesa para negociar. Eu prefiro esse tipo de atendimento, sempre ter uma data fixa pra gente estar sentando e negociando [...] (VAREJISTA 4).

[...] gosto mais de comunicar no tete a tete, atendendo a pessoa.[...] estar marcando com a pessoa a visita e estar atendendo pessoalmente (VAREJISTA 2).

Todavia, devido ao acirramento do mercado, advindo da globalização e dinamismo do setor, e outras demandas de trabalho de compradores e vendedores, esse momento de atendimento pessoal não supre todas as necessidades de troca de informações necessárias para uma boa negociação, e por essa razão, são utilizados outros meios de comunicação onde as informações de condições comerciais prévias são trocadas, conforme se observa no relato do Fornecedor 12:

A comunicação nossa é muito prática e muito objetiva, tem que ser o máximo possível objetiva porque são pessoas que atendem aí por dia 15, 20 fornecedores, então naturalmente tem que ser uma coisa muito prática, eu tento ser o mais objetivo possível pra poder ganhar tempo, porque normalmente eles tem o tempo contado, é tudo agendado então assim, é um tempo muito corrido. Precisava ter um tempo maior pra gente poder às vezes deixar a conversa um pouco mais flexível, mas geralmente é muito prático, muito rápido. Há uma conversa anterior por e-mail, há um adianto de conversa por e-mail, por mensagens pra quando a gente estiver pessoalmente a gente trata só de sintonia fina, só acertar alguns pontos que já foram pré-alinhados. Nessa era moderna aí a gente usa esses aplicativos aí de mensagem, muito whatsapp, muito e-mail e 20% da comunicação é pessoal (FORNECEDOR 12).

Essa comunicação prévia, antes suprida por meio do uso do telefone convencional, atualmente é substituída pelos meios digitais, como e-mails e aplicativos de troca de mensagens como o WhatsApp. O aplicativo foi citado de forma unânime pelos entrevistados como um dos principais meios de comunicação entre os atores. Alguns relatos enfatizam este resultado:

Hoje 80% é por WhatsApp [...] (FORNECEDOR 11).

Hoje, com essa mídia eletrônica, essa parte de facebook, WhatsApp que hoje está sendo muito utilizado, e-mail e telefone, tudo o que estiver disponível para ter uma boa comunicação, diariamente (FORNECEDOR 5).

[...] a gente tem maior fluxo de contato é por telefone mesmo, seja por whatsapp, seja por ligações [...] (FORNECEDOR 10).

[...] hoje o que caiu na graça aí é o Whatsapp né, se fala muito pelo Whatsapp com o fornecedor (VAREJISTA 3).

[...]Saiu uma promoção um dia que não é dia de visita do cliente mas você repassa pro cliente ficar ciente de alguma negociação extra e a gente passa [...] (FORNECEDOR 7).

Foi possível portanto, observar a migração do uso das ferramentas tradicionais de comunicação como as visitas presenciais e as ligações telefônicas, para a maior utilização dos meios eletrônicos de comunicação como e-mail e aplicativos de telefones.

4.1.3 Tipos de negociação e contratos

As relações entre os varejistas e indústria são de maneira geral regidas por contratos comerciais entre as partes, nos quais são especificadas as condições globais de negociação, como prazos de pagamento, prazos e condições de entregas, etc. Na análise documental realizada neste estudo, foi possível observar alguns destes contratos, nos quais, de maneira geral, as condições variam de acordo com cada segmento e tamanho da indústria fornecedora.

Nos contratos estudados, foi possível identificar a presença de percentuais de pagamento da indústria sobre determinadas situações comerciais. Os valores são atribuídos de acordo com o percentual sobre volume comprado, percentuais fixos sobre a logística (caso o pedido seja entregue no Centro de Distribuição, é cobrado o valor para que a rede faça a distribuição para as lojas, ou ainda, caso a entrega do pedido seja realizada nas lojas estes percentuais são desconsiderados). São determinados ainda percentuais ou valores de pagamento da indústria para o varejista, relacionados ao aniversário da rede, ou a enxoval de inauguração de novas unidades, que são atrelados a quantidade de lojas, volume comprado no período ou ainda por quantidade de checkouts dependendo do fornecedor. Outros valores que podem ser encontrados nesses contratos dizem respeito à venda de espaços de marketing, como itens em anúncio de TV, tabloides ou ainda espaços em gôndola, ilhas e pontas de exposição de produtos e *check-stands* (pequenas gôndolas localizadas próximo aos *checkouts*, para venda principalmente de produtos de compra por impulso).

O pagamento das verbas contratuais se dá por meio de depósitos bancários, abatimento nos boletos a pagar pelo varejista, bonificações de produtos ou ainda por descontos em nota fiscal em novos pedidos.

Essas relações contratuais foram amplamente citadas como norteadoras para o início de qualquer negociação entre a indústria e o varejista, como se observa nos relatos abaixo:

[...] Existem negociações para encartes, as vezes, existem negociações de pontos extras adicionais, existe o contrato comercial né, onde uma das cláusulas beneficia o cliente por ponto extra, plano de espaço, o comprometimento com o cadastro de novos produtos. Existe um contrato comercial também com as redes. São apresentados para o cliente e a gente passa a proposta e em cima desta proposta tem um valor investido né, sobre o faturamento líquido (FORNECEDOR 3).

Dependendo do fornecedor a gente já tem esse planejamento traçado no contrato: o espaço dele na gôndola, o espaço dele no encarte, o preço dele é traçado as vezes até anual, só trazendo na mesa de negociação o volume a ser tratado e o que vai ser negociado na hora (VAREJISTA 5).

Tudo é negociado no contrato, as questões de entrega já são definidas no pré contrato e depois a gente faz só as negociações de carregamento e de preço do dia a dia (VAREJISTA 6).

[...] Os contratos são contratos anuais, com parâmetros já definidos pela indústria, com as contrapartidas que o varejo tem que entregar [...] (FORNECEDOR 1).

[...] nós ajustamos os nossos negócios para começarmos a negociação a gente alinha prazo, a gente alinha um bônus para que a indústria me venda, a gente alinha a introdução, a gente alinha o contrato logístico, o contrato comercial, e aí faz toda essa base [...](VAREJISTA 1).

No caso da negociação com as grandes indústrias, detentoras das marcas líderes de mercado, foram observadas exigências específicas no momento da negociação contratual. O Fornecedor 1, que é executivo de uma grande indústria, detentora de várias marcas líderes de mercado, demonstra a orientação estratégica da empresa, no momento da negociação dos contratos com o varejista, exigência semelhante à observada pelo fornecedor 4:

[...]Os contratos que a gente aplica com o mercado são contratos que regem espaço em gôndola (facing), ponto extra, ilhas né, displays, inserções de tablóides, abertura de informações e, basicamente é isso. As informações compartilhadas são de share de mercado, minha venda e quanto eu participo dentro da rede, para eu fazer o comparativo dentro da linha da área, para saber se naquela rede eu estou abaixo ou acima do share [...] (FORNECEDOR 1).

[...] a gente trabalha junto ao cliente mostrando pra ele o nosso *share* de mercado. Então hoje a indústria que eu trabalho tem 48% de *share* de mercado dentro do estado de Minas Gerais. Então automaticamente nós cobramos isso do cliente, que eu tenho que ter o maior espaço dentro das lojas e também o cliente antenado no negócio dele ele sabe da minha participação de mercado, ou seja, a gente não envolve muito nessa negociação de espaço porque o meu cliente já sabe que o meu produto é o

que gira mais e então eu tenho que estar com mais presença no PDV [...] (FORNECEDOR 4).

Já a indústria representada pelo Fornecedor 5, tem uma preocupação maior em termos logísticos, e por este motivo atrela as principais condições contratuais a este fator: “A empresa que eu trabalho, essa multinacional, ela é muito focada na organização de logística, as negociações elas são todas, não se diz amarradas, mas o canal tem as suas condições e não pode sair disso” (FORNECEDOR 5).

A negociação desses contratos demanda algumas reuniões, e geralmente tem o envolvimento de representantes de maior nível hierárquico tanto do lado da indústria quanto do lado do varejo, por se tratar de temáticas e diretrizes que nortearão todo o processo de negociação entre os compradores e vendedores em um médio a longo prazo. A realização do contrato torna mais transparentes e confiáveis as relações que virão, bem como estabelece condições para que ambas as partes tenham garantidos seus ganhos dentro dos interesses particulares, como no relato do fornecedor 4:

[...]as premissas vem do varejista. É ele que impõe sempre o seu percentual de contrato e quais as cláusulas que ele gostaria que fixasse nesse contrato. Daí nós vamos sentando, negociando, analisando ver o que dá pra fazer, o que não dá pra fazer até a gente chegar no equilíbrio de estar no ganha-ganha, que fique bom para as duas partes, aí sim é determinado o contrato [...] (FORNECEDOR 4).

Todavia, existem determinadas situações em que a exigência do contrato é descartada para ambas as partes. Essas situações podem ocorrer em virtude de uma oportunidade de negócios que surge fora das condições regulares tidas no contrato ou ainda no caso de indústrias que oferecem produtos com marcas tidas como “combate” ou ainda “primeiro preço”, que são aquelas em que o consumidor não está sensível à marca mas sim ao preço do produto. Nesses casos o contrato é dispensável, desde que a negociação seja benéfica às partes envolvidas:

[...] Quando é um produto apenas de oportunidade a gente trata como um prazo de pagamento e o melhor custo possível para me entregar (VAREJISTA 1).

Olha, muitos são negociados diretamente em contrato, mas tem muitos que não tem um contrato fixo e é negociado, a gente faz um termo adicional, um adendo e fica documentado. Raramente fica só verbal. (VAREJISTA 4).

[...]As vezes você tem um contrato com um fornecedor ali de 35 dias só que ele tem uma condição extraordinária pra você pagar com 28, ou com 21, a gente leva ao conhecimento da diretoria comercial e aprovando vai embora (VAREJISTA 3).

Tais afirmações, corroboram com os mecanismos de governança de custos de transação propostos por Williamson (1985), que vão variar de acordo com cada situação enfrentada pelos atores, nesse caso por meio do estabelecimento de livre mercado como foi visto no setor de perecíveis da rede pesquisada ou ainda no mecanismo híbrido, no intuito de se reduzir comportamentos oportunistas que porventura possam ocorrer.

4.1.4 Especificidade das relações nas negociações

As negociações entre a indústria e a rede de supermercados estudada apresenta algumas especificidades. Nesta subseção pretende-se explorar como se dão as negociações, definições de volumes, preços, prazos, acordos comerciais e suas contrapartidas, bem como demonstrar os riscos, conflitos e incertezas destas relações.

A caracterização das negociações, foi tratada de maneira abrangente pelo diretor comercial da rede estudada, que traçou um panorama atual do mercado:

[...] Tem que ser um arroz com feijão muito bem feito, mas a premissa nossa é o seguinte: vender, planejar e comprar. Então ao invés de eu comprar primeiro, pra depois pensar em vender, hoje eu tenho que pensar em como vender, vender o meu peixe, me planejar e depois vir pra mesa pra negociar. Como seria isso? Muita das vezes nós temos grandes negociadores, grandes comerciantes que tem excelentes negócios na mão mas não sabe traduzi-los no dia a dia para a sua equipe de PDV, [...] Então nós temos que trazer isso no dia a dia, fazer uma comunicação bem feita entre o comercial do supermercado, o comercial da indústria, e principalmente traduzir isso em venda lá no ponto de venda com as pessoas que lidam diretamente com o consumidor. A premissa básica do negócio quando a gente vai trazer um fornecedor pra mesa é entender qual que é a categoria, qual que é o mix que você tem a disposição da empresa nesta categoria, se é um mix já inchado, se é um mix já completo, se é um mix que está em defasagem, se é uma inovação que ele está nos trazendo, se é algo que vai agregar mais produtos no sortimento ou não, se é um produto que já existe, que é uma categoria que já existe, que é madura, mas que pelo posicionamento estratégico dessa categoria muita das vezes hoje, se é uma categoria que já existe, esse posicionamento estratégico está muito posicionado na base de preço. [...] nós temos produtos TOP, que são aquelas marcas que são muito bem trabalhadas com marketing, são aquelas marcas que se consolidaram através dos anos, nós temos produtos intermediários e nós temos produtos preço, e a gente sempre falou que os produtos preço, iriam chegar um determinado momento que eles iriam se sobressair. E nesses dois últimos anos da nossa economia, esses produtos estão se sobressaindo, só que muita das vezes a indústria nos

trás para fazer um, dois três negócios, e aí entram dentro do nosso ramo, dentro do nosso supermercado pra nos vender, só que passa aí esses três negócios ela quer se posicionar como intermediário ou até líder, e aí não tem espaço pra ela, porque ela não fez essa construção de marca igual a essa linha de produtos intermediários e produtos top, então é um negócio muito sensível, porque você cadastra um produto com esse sentimento de ser um produto preço e aí quando a indústria não consegue mais te atender nessa base, você tem que cortá-lo, você tem que tirar. [...] (VAREJISTA 1).

Para os compradores de produtos de maior perecibilidade, como carnes, aves e hortifruti, bem como para os compradores de *commodities* como arroz, feijão, leites dentre outros, são realizadas cotações diariamente, uma vez que a volatilidade de preços para esses segmentos é alta. Oportunidades de compras em condições melhores em preços e prazos podem ocorrer com maior frequência nesses segmentos. Os compradores e vendedores desses segmentos assim descrevem seus hábitos rotineiros de negociações:

No caso, quando são os pequenos fornecedores, o preço é feita cotação de preço, no mínimo três de cada segmento pra ver se o preço está alinhado e nas grandes empresas e média, é feita uma cotação mais abrangente, em torno de uns cinco fornecedores, pra ver condição de mercado [...] (VAREJISTA 2).

A gente faz compra, a gente negocia o preço no dia a dia, porque essa linha aí é preço diário, hoje está um preço e amanhã está outro, entendeu? [...] E tem alguma alteração também no meio do caminho, que sempre aparece alguma coisa. (VAREJISTA 6).

A gente já tem as coisas certas, o dia que passa o pedido e o dia que vai entregar. [...] A gente já tem um horário marcado nas duas redes toda semana. Fora isso ainda tem alguma ocasião especial que sai que a gente liga agendando um horário diferente do que a gente já tem marcado (FORNECEDOR 11).

Os preços de venda dos produtos da indústria para o varejo, são na grande maioria das vezes, equânimes, independentemente da rede atendida. A diferenciação de preços ocorre em função principalmente do volume negociado ou periodicidade de compra, a forma de contratação do frete (CIF, que é o frete pago pelo fornecedor ou FOB, que é o frete pago pelo varejista) ou ainda da alocação de verbas comerciais, que são gerenciadas pelo vendedor ou executivo de vendas. A declaração de alguns fornecedores detalha melhor essas condições:

Geralmente preço nós temos uma tabela em que todos os clientes têm a mesma base, e o que diferencia pra ele é o volume que ele compra e o logístico deste cliente (FORNECEDOR 2).

[...] a gente tenta ganhar o cliente quando a gente não consegue na prestação de serviços a gente tenta conseguir por preço, que hoje é o que mais pesa no varejo é o preço, porque hoje tem muita concorrência. Ou a gente dá desconto pro cliente na nota fiscal, ou dá desconto já no palm quando a gente tem, ou alguma negociação que a empresa libera em questão de peso, por exemplo, pra fechar 1200kg é um preço, pra fechar 2, 4 mil kg é outro preço, entendeu? a gente tem essas malhas de movimentação dentro da empresa [...] (FORNECEDOR 7).

A gente já tem preço que é predefinido da empresa que a gente trabalha, e temos uma margem que a gente pode negociar. Aí envolve volume, envolve tempo que a pessoa vai comprar, se vai ser semanalmente, quinzenalmente, mas principalmente o volume. Quanto maior o volume, mais condição a gente tem (FORNECEDOR 8).

A nível de negociação aí ela varia um pouco de cliente para cliente, porque dentro desse TOP 15 que eu falei tem muito cliente que varia nos seus volumes. Então nós temos clientes que compram semanal, temos clientes que compram mensal. Eu tenho clientes que em determinadas categorias nós entregamos carga fechada, então de acordo com as minhas entregas e de acordo com o volume que esse cliente compra é onde a gente consegue chegar na condição comercial do cliente [...] Cada um tem o seu peso, prazo de pagamento dentro da companhia a gente tem os adicionais financeiros, então tem cliente que quer comprar com um prazo mais estendido, isso pesa um pouco no custo final do produto dele, como tem cliente que gosta de comprar a vista, com 14 dias, com 28 dias, enfim, tudo isso oscila no preço final do cliente. (FORNECEDOR 4).

Já no segmento de bebidas, por especificidade de baixíssima margem em preços e baixa diferenciação entre os preços praticados ao consumidor final, a maleabilidade dos preços é diminuída ou ainda inexistente, como diz o comprador de bebidas, varejista 5: “Dependendo do fornecedor a gente já tem esse planejamento traçado no contrato: [...] o preço dele é traçado as vezes até anual, só trazendo na mesa de negociação o volume a ser tratado e o que vai ser negociado na hora”.

As políticas de preços e incentivos financeiros oferecidas são distribuídas de maneira equânime para todos os varejistas atendidos, sobressaindo-se aquele varejista que melhor fizer o trabalho de escoamento do produto juntamente ao consumidor final. O representante de uma das maiores indústrias de bebidas em termos de volumes de vendas no país, ilustra essa situação:

Isso tudo é definido regionalmente, as condições, as negociações são definidas regionalmente na nossa central e ela é dividida por segmentos no estado, então cada região do estado tem a sua política e o que a gente vai ter de ações pra determinado mês ou pra determinado período, e isso a gente desdobra com as redes, de acordo com a realidade de cada uma (FORNECEDOR 10).

Nesse caso, a negociação pode ter algum tipo de planejamento diferenciado apenas em situações de sazonalidade, como natal e carnaval, períodos em que o setor apresenta grande crescimento no volume de vendas e exige maior planejamento de compras, logística, armazenagem e vendas, conforme exemplifica o fornecedor 3:

[...] não existe flexibilidade em relação a volumes, então, por trabalhar com clientes chave ele já tem um prazo determinado. Sem adicional financeiro e o prazo ele pode variar em sazonalidade, como no final do ano as vezes a gente pra que o volume do final do ano como ele é um volume por ser setor de bebidas ele é um volume que tem um crescimento expressivo, pode existir uma dificuldade e comprometimento na logística, então a gente já negocia um prazo adicional além do que ele tem com a gente e pra que ele puxe um pouco mais, né, crie um pulmão de vendas de volume na rede para que não tenha ruptura na data sazonal. [...] (FORNECEDOR 3).

As verbas comerciais, conhecidas no meio como acordos, são ainda uma ferramenta muito comum utilizadas no momento do fechamento das negociações. Elas podem estar relacionadas a uma negociação de espaço em gôndola por período determinado, inserção em tablôides de ofertas ou anúncios de TV, cadastro de um novo produto (também conhecido como “inovação” dentro do setor), ou ainda para composição de margem de lucro do varejista, seja por meio de *sell-in* (investimento em cima do valor e volume de compra do varejista) ou de *sell-out* (investimento sobre o valor e volume de venda ao consumidor). Essas verbas são de gestão dos vendedores ou seus superiores, que as utilizam de maneira estratégica, uma vez que as condições de preço, prazo de pagamento e entrega são muito similares entre os varejistas concorrentes.

Quando você faz a negociação com o varejista, isso inclui verbas, verbas que são negociadas diretamente entre eu e o comprador, e isso é administrado de acordo com a negociação do mês. De repente tem uma atividade muito forte no cliente, ou você quer fazer um desenvolvimento de uma linha de produtos, ou um lançamento, alguma coisa que interesse também para a empresa, acaba se investindo mais, então são negociações que você tem o livre arbítrio para definir para cada cliente. Essa verba sim, você tem o livre arbítrio para definir para cada cliente. E os descontos normalmente são iguais pra todo mundo. O que vai fazer a diferença é a verba (FORNECEDOR 5).

Existem negociações para encartes, as vezes, existem negociações de pontos extras adicionais, existe o contrato comercial né, onde uma das cláusulas beneficia o cliente por ponto extra, plano de espaço, o comprometimento com o cadastro de novos produtos [...] (FORNECEDOR 3).

[...] o que a gente trata muito é negociação de sell-out, negociação de oportunidade, e em alguns caso sell-in, então assim é muito linkado a volume X ação, então quer dizer, geralmente a gente negocia pensando em acelerar essa venda, em criar sell-out pra poder você vender mais no mês subsequente. Mas normalmente já vem uma tabela amarrada, uma tabela sem muito o que fazer nela. E a diferença está em relação a sell-out, a volume comprado, a oportunidade, ao momento em que aquele cliente vende, o momento que o meu cliente está passando e o que ele oferece de oportunidades, e como eu tenho uma carteira pequena de clientes, normalmente aquele que está em uma velocidade maior naturalmente tende-se a canalizar um volume maior de investimento pra ele [...] (FORNECEDOR 12).

A subjetividade na escolha do direcionamento da verba comercial detida por cada um dos fornecedores é um ponto muito relevante a ser observado, pois pode fazer a diferença no desempenho dos varejistas concorrentes, e como será visto à frente, pode sofrer influências de outros fatores como a presença de um maior capital social nas relações.

A utilização dos acordos comerciais, pode se dar ainda para a solução de situações conflituosas, como divergência de preços entre o acordado na negociação e o entregue na empresa, ou para compensar o acompanhamento de uma ação promocional de um concorrente do varejista. Conforme veremos na subseção que tratará dos conflitos existentes nas relações.

4.1.5 Poder e dependência nas relações

Seguindo-se a discussão acerca das especificidades nas relações, esta subseção trata das relações de dependência entre as partes, bem como as relações de poder existentes. Importante observar que o poder de decisão está sempre relacionado diretamente à relação de dependência entre as partes e a relação de grandeza existente entre elas. Essas relações podem ser sintetizadas a partir do relato do Varejista 1, que por ser diretor comercial da rede estudada, trata da decisão final de todas as negociações comerciais da empresa:

No segmento de produtos de oportunidade, eu determino onde eu quero, o que eu quero e como eu quero. No produto intermediário ainda continuo sendo eu, porque eu defino em uma marca intermediária, onde a maioria quer estar, como intermediário, porque sabe que pra alcançar a liderança, seja neste negócio de supermercado em qualquer categoria é um negócio mais difícil, então são várias marcas intermediárias, são várias marcas boas, nós temos muitas indústrias boas, mas ainda eu consigo definir, consigo cravar aquilo que eu quero. No negócio de top, que é o líder de mercado, aí já é a indústria, porque a indústria me leva para onde ela quer. Ela tem o *share* do negócio, ela tem a marca que mais vende, ela investiu na sua marca em marketing, ela investiu na sua marca há anos, então ela controla. Então, neste momento é que entra a expertise, que entra a experiência que nós do

lado de cá, do varejo precisamos ter junto com a indústria, construindo planos de negócios, não fazemos apenas negociações pontuais. [...] são negócios de no mínimo de 3 meses, de 6 meses para construir dentro do meu negócio um planejamento estratégico, de definir com ela bem o que a marca dela precisa dentro do meu negócio e o que eu preciso entregar pra ela, e isso não passa só por volume, isso passa por uma negociação de ponto extra, negociação de panfleto, negociação de televisão, negociação de layout, negociação de boa exposição. [...] É claro, eu posso tirá-lo da minha loja, mas a perda é muito maior minha, porque uma vez que ele tem a liderança do negócio dele. Com os líderes de mercado a forma de negociação são tratadas de maneira diferente, tem que ser. Não preciso citar marcas, mas a partir do momento em que uma marca líder de mercado como a gente tem em vários segmentos, seja na parte de bebidas, seja na parte de conservas, seja na parte de higiene e limpeza, quando uma marca dessa atinge mais que 15% de participação em determinada categoria, você pode até optar por não tê-la, mas geralmente você está fadado ao seu cliente que procura essa marca pela liderança te abandonar e ir para o seu concorrente. Então você precisa trazer ele para perto de você pra alinhar, essas questões, esses planos de negócios que eu estou falando, não tratar só pontualmente, e pensar no ganha-ganha para as duas empresas, senão você está correndo sério risco de perder mercado para a sua concorrência (VAREJISTA 1).

De forma a corroborar com o relato do varejista 1, a seguir, concatenam-se os relatos dos fornecedores de mercearia líquida (bebidas), por ordem de grandeza, ou seja, o fornecedor 6 representa uma pequena indústria, o fornecedor 9 representa uma indústria de médio porte enquanto o fornecedor 3 representa uma das maiores multinacionais do setor em termos globais. Observa-se que, enquanto o pequeno e o médio fabricante se atêm ao poder do varejista sobre a negociação, o grande fornecedor reconhece sua importância e procura estabelecer uma relação de cooperação ao negociar.

O varejista. Porque a gente depende do volume dele, né. E pra gente na maioria das vezes é importante ter ele como vitrine. As vezes o cliente tem um poder de chegar no consumidor mais fácil (FORNECEDOR 6).

Depende da situação. Dependendo se o produto que você colocar tiver um preço agressivo você consegue manipular o cliente, dependendo se não tiver, aí já é o cliente. No meu caso é o cliente, que o meu produto não é líder de mercado, se fosse líder não seria tanto como é o meu caso que é o cliente, porque minha marca não é líder de mercado (FORNECEDOR 9).

Depende. Algumas vezes sou eu, algumas vezes é o cliente, depende da negociação. Em algum momento eu acho que eu cedo, e em algum momento não tem como eu ceder, então eu acho que é em ambas as partes, não tem uma pessoa só que ganha, eu acho que depende. Depende do momento ali também da negociação, do investimento, então as duas partes (FORNECEDOR 3).

Por estarem em uma posição de decisão final sobre a efetivação ou não da negociação, a visão geral dos compradores estudados é de que o poder maior da negociação está com eles. Indiferente da dimensão do fornecedor atendido, a postura adotada pelos compradores é a de se posicionarem de maneira a fazer valer essa posição durante a negociação.

Quem toma a negociação no meu negócio sou eu. O fornecedor ele simplesmente vai fazer a sugestão, quem vai definir o que vai ser feito sou eu. Quem tem o poder de fazer o negócio, de fechar a quantidade que ele quer ou talvez aproximar da quantidade que ele quer sou eu, ele está nas minhas mãos então é claro que eu vou usar esse argumento pra conseguir o que eu quero que seria o melhor preço, o melhor prazo, condição em geral (VAREJISTA 4).

O comprador, com certeza. Ah, você nunca pode achar que você é melhor do que ninguém, você tem que levar em consideração o que o cara tem para te oferecer, as condições, entrando dentro do que você precisa ali você aceita ou não. Não é tratar as pessoas indiferente (VAREJISTA 3).

Aí no caso é a gente que tem o maior poder né, porque a gente está com a negociação na mão. Então é buscada uma negociação melhor: preço, prazo, então a parte de compras quem tem a maior negociação na hora da finalização (VAREJISTA 2).

Eu, a compradora. [...] eu sei o poder que eu tenho de compra com ele, principalmente em uma venda de uma cota, eu sei o percentual de compra que eu tenho com ele durante o ano, eu sei o que eu levo da minha empresa pra ele, eu tomo essa decisão (VAREJISTA 5).

Contudo, na visão dos compradores 6 e 7, apesar de estarem em posição de decisão final da negociação, o fornecedor deve ser tratado como parceiro do negócio, uma vez que as negociações são contínuas e a relação de ganha-ganha deve ser privilegiada.

Na realidade sou eu, porque eu sou o cliente. Nada imposto, tudo em conversa, porque do jeito que ele precisa de mim eu também preciso dele. Então não adianta querer nem matar e nem morrer, tem que ser meio a meio (VAREJISTA 6).

Nenhum dos dois. Nós precisamos um do outro, e para o negócio hoje, principalmente no momento em que a economia está vivendo, ninguém tem o poder. Nós precisamos juntos buscar solução de tudo, e o crescimento também. A partir do momento do momento que eu começo a ouvir, porque o meu fornecedor talvez ele tenha uma bagagem que ele está trazendo que eu não tenho. Eu estou atrás de uma mesa, o fornecedor não, ele está rodando, e o meu papel é ouvir e tentar tirar proveito daquela situação (VAREJISTA 7).

Já pelo lado da indústria, é possível observar que alguns fornecedores reconhecem o poder de decisão por parte dos compradores, e se posicionam como dependentes nesse caso.

O cliente, porque o poder de compra está com ele. Eles precisam da gente fornecedor, vendedor, mas a gente precisa deles também, muitas vezes mais, porque a gente precisa de meta pra receber comissão, receber variável, então muitas vezes a gente precisa ceder mais do que eles cedem pra gente, principalmente se a empresa que você estiver prestando serviço for uma empresa pequena, que você depende exclusivamente daquele cliente, então você vai ceder muito mais do que ele vai ceder pra você (FORNECEDOR 8).

O cliente sempre tem a razão, independente se der pra fechar o negócio ou não mas a base da negociação é o cliente. Eu preciso do cliente, a empresa não existe sem o cliente. Toda a estrutura está no cliente, tanto do eu para o meu cliente quando do meu cliente para o cliente dele (FORNECEDOR 2).

No entanto, pode se verificar ainda que alguns fabricantes procuram equilibrar as condições, estabelecendo uma situação de colaboração entre as partes, o que reduz a dependência do varejo.

Aí pende 50% pros dois lados, porque eu levo uma proposta, o cliente me faz uma contra proposta e eu em cima daquela contra proposta eu levo uma outra proposta e é aí que a gente chega em um denominador comum e bate o martelo. Mas nessa situação a gente pode dizer que é o cliente porque se o cliente falar que não vai pegar aquele produto eu não posso fazer mais nada, mas a gente sempre tenta reverter pra dar certo pros dois lados (FORNECEDOR 11).

Depende muito do momento. Eu digo que hoje a indústria ela consegue equilibrar isso. Naturalmente o cliente ele tem talvez uma maior facilidade por ele poder migrar. Se ele trabalha com um item meu, por exemplo um item A e uma outra empresa também tem esse item A, ele tem essa possibilidade de migrar o volume do item A da minha empresa pro item A da empresa B. Entende-se que ele tem essa flexibilidade maior de fazer essa correção de rota, de mudar. No caso da indústria já existe um planejamento, já existe uma produção e isso é muito ajustado. Quando em um mês o cliente A não vem com um volume que já é historicamente falando já é dele pelo passar dos anos isso gera pra gente uma certa fragilidade. Mas cada dia mais eu percebo que as indústrias estão se preparando no sentido de não deixar que isso aconteça. A gente em alguns momentos antecipa as negociações, eu antecipo esse sell-in pra não acontecer o que era muito comum no passado de quando chegava o final do mês você ficava meio que refém do cliente. Essa companhia que eu trabalho o nosso fechamento é diferente de outras indústrias porque nosso fechamento ocorre todo o dia 20 de cada mês e com isso a gente sai da questão do fechamento do dia 30, em que o cliente entendia que chegando no dia 30 a indústria tinha que vender de alguma forma então ela tendia a abaixar o preço e visando isso a companhia que eu trabalho puxou nosso fechamento pro dia 20. De certa forma a gente tem um

prazo maior para que se houver alguma distorção de planejamento de fazer essa transição. Mas hoje é muito equilibrado, os dois lados tendem a trabalhar pra não gerar essa dependência do produto A ou do produto B ou do cliente A ou do cliente B. De certa forma é perigoso isso (FORNECEDOR 12).

Depende. Eu acho que é um jogo que a gente tem que estar junto, né, porque quem atende varejo, não pode pensar em vender uma vez só. Eu não vendo helicóptero, eu preciso vender hoje, preciso vender amanhã, preciso vender todo mês. Então é assim... eu tenho que fazer uma coisa boa, dentro dos padrões da indústria, que vai atender o varejo e que vai gerar vendas e chamar clientes para a loja. Então o negócio tem que ser bom para os dois lados. Quando o negócio está bom para um lado só tende a dar problema (FORNECEDOR 1).

Por fim, observou-se que a indústria tem utilizado de ferramentas que possam reduzir a dependência do varejista, principalmente no que tange ao municiamento de informações de seus representantes e a diversificação de clientes ou pontos de vendas, para que as vendas não fossem concentradas em poucas unidades varejistas.

[...] a gente trabalha dentro da questão do ganha-ganha, mas na maioria das vezes dentro da tomada de decisão dentro do negócio, eu vejo que parte da minha parte indústria, até porque eu mesmo dependo das ferramentas que a indústria me dá para que eu possa fazer o meu trabalho do dia a dia. Então, quando a gente está naquela negociação que nós não estamos encontrando equilíbrio e eu também não consigo atender o que o cliente está me pedindo porque a ferramenta que eu tenho disponível não é necessária para tomar a decisão minha, em muita das vezes eu tenho que recuar o negócio, porque se eu começar a atender o formato que o cliente está me pedindo, eu já vou estar afetando margem da companhia, etc e tal, então eu vou até onde eu posso ir. Além daquilo, não ficou viável, a balança não pesou pros dois lados, pesou mais pro lado do cliente, aí a gente tem que recuar com o negócio (FORNECEDOR 4).

Hoje em dia, eu depois que eu passei a atender mais o pequeno varejo, eu vejo que a gente tem que ter mais a tomada de decisão, porque as vezes a gente pode perder um negócio por causa de 5 minutos ou por causa de uma informação errada. Então quanto melhor preparado você chegar no cliente mais a chance de você dominar o cliente é maior (FORNECEDOR 7).

Foi possível portanto, determinar que as relações de poder e dependência existentes entre os varejistas e seus fornecedores, dependem principalmente das relações de grandeza existentes entre eles, e que mecanismos de cooperação são desenvolvidos entre as partes no intuito de se reduzirem essas diferenças, estabelecendo relações que possam ser benéficas para ambas as partes.

4.1.6 Conflitos, riscos e incertezas existentes

As relações de conflito entre os elos da cadeia de suprimentos supermercadista se mostraram bastante frequentes. As fontes de discordância envolvem desde aspectos mercadológicos e logísticos, ao descumprimento de negociações acertadas no ato da compra de determinada mercadoria.

Existe muito conflito, até porque hoje no momento em que a gente está vivendo no segmento de varejo, que é o segmento que por tudo o que aconteceu no nosso país de crise, é o segmento que menos sentiu, porque tem algumas redes que nem sentiram, no nosso caso por exemplo, a gente vem crescendo também, é necessário tomar conta o tempo todo do que o concorrente está fazendo com determinada marca, com determinada indústria, e questionar porque que ele tem essa condição, porque nós não temos, porque ele tem determinado produto e nós não temos ainda, porque fizeram o lançamento lá primeiro e não lançou com a gente, e aí envolve a questão financeira, é um acordo atrasado, é uma nota fiscal que vem com divergência e não pagou, então o conflito é um negócio natural dentro dessa relação. Nós temos que ter o conflito porque a gente faz também com que as duas empresas cresçam, mas conflito eu entendo como um negócio que é bom para ambos, tanto para a empresa, quanto para as pessoas que estão ali conflitando [...] (VAREJISTA 1).

Sempre tem alguma divergência com relação a negociação, tanto na questão de fechamento focando a questão do preço e as entregas também (VAREJISTA 2).

Existem, já existiram mais no passado. Isso depende muito das condições do mercado. Existem conflitos quando o cliente diz que não vai comprar, porque o preço está muito alto, ou porque demorou uma entrega, isso são coisas que nós viemos com o tempo aperfeiçoando para ser melhorado [...] (FORNECEDOR 5)

Muita das vezes. O fornecedor está defendendo o lado dele né, da empresa, e a gente está defendendo o nosso lado. [...] Muita das vezes acaba que nem fecha a negociação porque não chega no que a gente precisa, e muita das vezes a gente tem que acompanhar como que está o preço de mercado da nossa concorrência (VAREJISTA 3).

Diante da constatação da existência dos conflitos, passa-se a discorrer sobre suas especificidades. Grande parte dos conflitos existentes tem relação às divergências entre as quantidades e preços dos produtos adquiridos pelo varejista, quando da entrega dos pedidos no depósito central.

[...] com relação a entrega ou um produto que veio errado, depende de como é tratado, de como é colocada a situação. As vezes duas caixinhas de produtos vira uma briga danada e não é essa a relação que nós queremos com o cliente, que é de tentar resolver os problemas dele e criando, atendendo as necessidades dele e evitar problema, mas um ou outro acaba acontecendo (FORNECEDOR 5).

[...] você comprou o produto e não chegou o produto, as vezes você compra o produto em um preço e não vem no preço na hora que chega na nota. São essas razões que são as mais constantes onde que há um pequeno stress (VAREJISTA 6).

O mais frequente é alteração de pedido: pede um manda dois, pede dez manda vinte. O certo é a gente receber o que está no pedido, só que tem umas exceções, porque quando eu faço o pedido geralmente eu estou precisando da mercadoria. Então eu avalio muito assim: vai dar ruptura para o meu cliente? Posso devolver tudo? devolvo só aquele item problemático? Então tudo é avaliado (VAREJISTA 5).

Os conflitos relacionados à entrega, não se restringem às divergências de preços ou quantidades de itens entre os pedidos e o efetivamente entregue. Os relatos abarcam ainda o prazo de entrega dos pedidos, horários de agendamento e descarregamento, que se não cumpridos, podem representar prejuízos financeiros, uma vez que os caminhões têm, muitas vezes, que aguardar maior tempo para descarregar ou ainda prejuízos mercadológicos, pois podem ocasionar a falta (ruptura) de produtos na gôndola, o que pode inclusive impactar na imagem da (s) empresa (s) perante o consumidor final.

[...] A gente tem muito conflito com entrega, prazo de entrega, as vezes acontece alguma coisa que não fatura, ou que chega fora do prazo, ou o entregador não consegue chegar na hora do recebimento do cliente, então isso tudo a gente tem que administrar, um preço que chega divergente [...] (FORNECEDOR 7).

O conflito maior hoje é a parte logística do negócio. Você vende X volumes e na hora do recebimento, na maioria dos meus clientes eu não consigo cumprir aquilo que foi previamente tratado do jeito que deveria ser, e isso é um grande conflito que eu tenho hoje (FORNECEDOR 2).

Por exemplo, agora veio lá a parte de sorvetes, e definiu-se que a gente teria um parâmetro para descarga: o caminhão só pode ficar 40 minutos na porta do cliente, senão vai embora, a nota fiscal fica no cliente e o caminhão vai embora, simples assim. Em uma empresa eu chamei a atenção: aqui vocês estão demorando, então vou te dar um exemplo, na rota direta o caminhão fica 40 minutos, não descarregou vai embora, e aqui está ficando 1 dia para descarregar 2 lojas, dá problema, ou vocês vão dar prioridade ou então vocês não vão ter sorvete.[...] É um problema que eu estou tendo que administrar para encaixar a operação de uma maneira melhor (FORNECEDOR 1).

Entrega. muitas das vezes como a gente tem um controle muito grande da logística, o custo desse caminhão é muito grande. Se o caminhão ele para no cliente por muitas horas, e ele atrapalha na entrega do outro, isso aí já vai inserir em custos, essa volta do caminhão pro depósito da transportadora, isso tudo aí vai inserir em custos, então a logística é a parte mais tensa hoje das negociações, porque os clientes estão se preparando, montando muitas lojas, mas ninguém está se preocupando em melhorar os seus depósitos. O cara quer montar 30 lojas mas quer continuar com o mesmo depósito de quando ele tinha 4. e isso é meio generalizado, a maioria investe muito em loja, em melhoria de loja e ninguém pensa no depósito, e isso causa muito transtorno, o caminhão parado um dia, uma diária as vezes custa R\$1 mil reais, R\$1.200,00 reais ou uma carreta chega até R\$1.500,00 reais, e o frete as vezes custa R\$2.500,00 reais. A solução é na própria negociação tentar agendar esse caminhão na negociação, como nós temos um DSS, uma logística muito organizada, você já tira um pedido, você já tem um Delivery System, você calcula os dias de entrega. Então se eu estou tirando um pedido hoje quinta feira e te digo "vou te entregar segunda", segunda feira o caminhão vai estar aí, então você já agenda esse evento para o caminhão ser descarregado. Caso ele chegue e não seja descarregado já influi em custos. Eu tenho cliente que ele teve tanto problema com o não recebimento na data marcada que ele chegou a gerar um custo maior do que o Carrefour, de mercadoria recebida fora da data, entendeu? E isso atrapalha muito, porque se você agendou para aquela data, e o caminhão foi deslocado pra lá ele tem que ser recebido. E outra, nós remuneramos o cliente pra isso, ele tem 0,5% para receber dentro da data que apresentar. Se não receber na data que apresentar ele já perdeu esse 0,5%. Receber na data já minimiza o conflito (FORNECEDOR 5).

O mais frequente é o fornecedor que as vezes vem o prazo de pagamento errado na hora da entrega, atrasa a entrega, esses são os mais frequentes (VAREJISTA 2).

Geralmente os mais frequentes é entrega. Como a gente trabalha muito com varejo, as vezes determina a hora. Tem cliente que recebe até tal hora, aí se o caminhão chegar depois daquele horário, pode ocasionar um problema, o cara não querer receber (FORNECEDOR 7).

Um dos conflitos mais frequentes identificado a partir da realização das entrevistas, diz respeito à prática de preços dos produtos da indústria nas gôndolas dos supermercados diversos. Em muitos casos, os preços praticados são tabelados ou direcionados para determinada faixa de preços para que a indústria possa posicionar seu produto diante de seus concorrentes diretos.

Entretanto, em função da alta competitividade do mercado de atuação, os supermercadistas, por muitas vezes, praticam preços que fogem das políticas estabelecidas em acordo com a indústria, na intenção de atrair mais consumidores para o seu estabelecimento ou ainda para posicionar-se como empresa de preço mais baixo. Essa infração da política de precificação de mercado, acaba por desencadear o conflito entre os fabricantes e outras redes

supermercadistas, que ao se sentirem prejudicadas pela prática do concorrente, exigem da indústria condições para praticar preços semelhantes.

Conflito tem todo dia né, porque os meus produtos são produtos líderes de mercados, e que todo mundo quer ofertar para chamar o cliente para a loja, só que eu não tenho todo o recurso que o mercado precisa para que isso aconteça, e eu não tenho compromisso de acompanhar ninguém no mercado para que essa dinâmica funcione, então a guerra é de margem, quanto de margem vai ficar no final. Como meus produtos são produtos líderes, normalmente a linha final sempre dá uma margem baixa, é esse sempre o questionamento, porque o mercado inteiro trabalha nossa linha com uma margem baixa, esse é o ponto de conflito [...] (FORNECEDOR 1).

O conflito mais frequente é quando o cara tá com o produto cadastrado e aí a concorrência foi lá e soltou o produto bem abaixo do preço normal que foi alinhado na mesa e eu coloco para um comprador que trabalha comigo, para um gerente comercial que trabalha comigo que nessa condição eu não quero ter o produto na gôndola, a gente tem que arrumar uma alternativa com a indústria. E se a indústria não cede, não ajuda a minha margem, para eu ter uma rentabilidade que pague no mínimo meu custo operacional, e aí eu não compro, vem na hora o conflito, porque o comprador, ou o gerente comercial ele tem alguma coisa pessoal contra mim. Então o que mais acontece é isso, quando não há uma reposição de uma mercadoria que está substituída no mercado, é muito comum (VAREJISTA 1).

A guerra de preços. Porque as vezes você faz uma negociação com o seu fornecedor e o seu concorrente vem e solta mais barato que você, então o mais problemático é a guerra de preços (VAREJISTA 3).

[...] Quando a gente vê que um concorrente direto da gente ele tem uma condição melhor do que a minha eu vou cobrar isso do vendedor, do gerente, de quem for. Eu vou exigir que faça a mesma condição ou melhor (VAREJISTA 4).

Tem muita. As vezes muito também por conta de política de concorrentes, de atitudes de concorrentes comerciais que influenciam, acabam gerando atrito, acabam tendo um atrito na relação. As vezes muito também por causa de outras operações dentro da empresa, seja financeiro, seja logística, isso acaba também afetando as relações comerciais e chega a dar atrito, chega a dar algum tipo de stress (FORNECEDOR 10).

Acho que política comercial, preço é um negócio que pega muito, porque a gente vê divergência de um cliente para o outro, isso dá muito conflito. Operações logísticas também porque as vezes a gente fecha alguma coisa no comercial e por um motivo ou outro a operação logística não atendeu a expectativa e gera conflito também. Aí as questões de financeiro também acabam gerando mais conflito, mas mais comercialmente, mais política comercial mesmo e logística, isso é o principal ponto (FORNECEDOR 10).

[...] preço de concorrente no mercado, né, o cliente ele exige que seja feito o mesmo, mesmo sabendo que as vezes não foi feito pela indústria, mas eu acho que é mais nesse momento mesmo (FORNECEDOR 3).

A questão de preço, entendeu? isso a gente tem sempre um bate boca, mas nada fora do profissionalismo (VAREJISTA 6).

O mais frequente é negociar um preço e chegar outro, mas isso a gente consegue resolver interno (VAREJISTA 7).

Basicamente visado em preço. Porque como a gente já tem o prazo definido dentro do cliente. Nós já temos condições de pagamento, tabela, contrato, então sempre quando tem algum conflito é questão de preço mesmo. Algumas das vezes quando o cliente esbarra na questão do preço comercial geralmente é porque um concorrente dele está aplicando no meu produto um preço diferente. Mas como a gente procura ter uma ética dentro do mercado e o nosso preço, mesmo em relação a contrato, prazo de pagamento, ele não oscila muito de uma rede para a outra, a gente tenta sempre mostrar para o cliente, para o nosso cliente varejista que essa diferença de preço que está lá na gôndola, que está acontecendo, isso vai do potencial da margem que cada rede pode aplicar. Então sobre a margem, propriamente dita, sobre o preço praticado no PDV do cliente, eu não tenho domínio. Porque meu produto não é estipulado um preço mínimo que cada um tem que trabalhar, ou seja, a gente até tem um *ranger* de preço que a companhia pede, mas se de repente determinada rede coloca um preço mais barato, abaixo do meu *ranger*, abaixo da curva, eu não tenho domínio sobre aquele preço (FORNECEDOR 4).

Outra observação realizada, tange à origem dos conflitos. Em várias oportunidades, foi possível observar que, mesmo ao descrever os conflitos, os atores envolvidos imputaram a causalidade dos conflitos a outra parte da negociação.

Sim, tem muito conflito. Conflito porque as vezes o fornecedor faz uma proposta na mesa e depois ele não cumpre a tabela estabelecida, uma negociação estabelecida. Outras vezes a entrega, ele não entrega o pedido feito. Outras vezes a tabela negociada ele manda o produto mas não obedece a tabela negociada. Pega o pedido na mesa com o comprador e não manda o pedido igual está negociado. Então conflito nós temos toda hora (VAREJISTA 5).

Condição comercial versus aquilo que a gente leva como contrapartida. Eu te dou condição comercial mas eu preciso em contrapartida de alguns pontos. Então isso algumas vezes é visto pelo nosso cliente como pressão, como a maneira de "chantagem" do tipo assim "eu estou te dando uma condição comercial mas eu preciso que você me dê condições favoráveis, eu preciso de um ponto extra, eu preciso de um encarte". Então em algumas situações o cliente vê isso como uma pressão e na verdade não é, é uma parceria. Eu te forneço uma condição favorável para que você seja percebido de forma diferente, porque o que a gente percebe hoje é muito isso, quando você vai

com uma ação de marketing, com um preço agressivo, quem ganha não é a marca que eu trabalho, quem ganha é o supermercado porque ele está se promovendo como a rede com o menor preço, como a rede mais barata, e isso não vai agregar pro meu produto, vai agregar é pra marca dele. Com isso automaticamente tem que ter um esforço, e esse esforço não pode ser somente da indústria. Ele tem que entender que essa visibilidade tem um custo ou tem uma perda de rentabilidade em função disso (FORNECEDOR 12).

[...] Olha, muita das vezes acontece as vezes pode ter em algum momento, deve ter até um exemplo de que um cliente tem um acordo comercial e ele pode não estar seguindo esse acordo comercial. Então a gente tem que se posicionar e já aconteceu do cliente as vezes não concordar, então a gente tem que impor, ou né, a rede ela aceita aquela condição que é do contrato que foi assinado, né, de ambas as partes ali e as vezes o cliente ele cria um pouco de resistência. Então esse é um tipo de atrito. As vezes por parte do cliente, por uma insatisfação as vezes da logística, ou algum produto que esteja inadequado, né, mas não da parte do fornecedor, porque a gente como fornecedor se o produto por exemplo não tem condições de ser consumido acho que a empresa tem que arcar com aquilo, mas as vezes acontece sim de ter algum conflito (FORNECEDOR 3)

[...] A gente trabalha com uma linha de pensamento onde a gente quer muita das vezes fazer com que a rede cresça, trazendo oportunidades, mais volume, e conseqüentemente a venda maior, uma exposição melhor dos produtos e nem sempre o cliente quer, as vezes ele quer só manter a gôndola com aquele espaço, aquela quantidade mínima de produtos, sem estoque nenhum, com espaço pequeno e isso muitas vezes gera ruptura que é o grande mal das redes de supermercados hoje que é a ruptura, então a gente quer muita das vezes eliminar a ruptura e não consegue (FORNECEDOR 8).

Eu percebo que hoje o comprador ou o supervisor ele é muito orientado no sentido de trazer o melhor negócio pra empresa dele e da mesma forma também eu sou orientado, eu sou preparado para fazer um negócio não só pra minha empresa, mas também para o negócio dele. O nosso modo de trabalho seria o modelo ganha-ganha. Eu percebo muito no mercado hoje quando eu trato com o meu cliente em algumas situações é meio ganha-perde. Ele tenta fazer uso da pressão dele de compra, da força dele de poder comprar tentando induzir a indústria a cada dia mais dar um desconto maior, uma condição mais favorável para que ele sim vá pro mercado as vezes com diferenciação. Então isso, as vezes, gera esse conflito, ele querer vender por um preço que ele tem lá como "preço mágico" de um produto de uma marca líder que a gente trabalha e ele querer aquele preço a X, e as vezes não dá pra fazer isso. Então ele transfere pra indústria esse ônus de dar a condição de ele conseguir esse preço mágico. Isso gera sim um conflito nessa situação, de ele querer o máximo e a gente nem sempre dar a ele o máximo, então isso geralmente dá uma esbarrada e eu estou no mercado em que há um assédio muito grande do que a gente chama de disponível. Como eu trabalho com marcas líderes há um conflito entre canais. Então os meus clientes são muito assediados. Eu trabalho com um produto que é marca líder e esse produto está no atacado também. Então eu tenho atacados que vendem o mesmo produto que eu, e isso gera um certo conflito. Isso gera um certo assédio por

parte dos atacados no sentido de preço. Diariamente a gente tenta administrar esses conflitos que acontecem (FORNECEDOR 12).

Importante ressaltar, que os conflitos se restringem às questões profissionais, não adentrando à questões pessoais, conforme observado pelos entrevistados varejista 1 e fornecedor 1:

[...] quando vai para o confronto começa a pegar o lado pessoal. Quantas e quantas vezes eu já ouvi tanto do lado da indústria quanto do lado das pessoas que trabalham comigo que "ah, isso é pessoal", e aí eu faço questão de sentar na mesa e dizer "olha, não tem nada pessoal, quem deu a ordem pra fazer isso do meu lado fui eu e eu quero que trabalha dessa forma, então não é o meu subordinado, a ordem foi dada por mim". O conflito sempre vai existir, e é bom o conflito, é necessário (VAREJISTA 1).

Quando a questão comercial gera um conflito que a gente vê que gera um stress pessoal, a gente tenta voltar num outro momento, colocando outra coisa, tenta minimizar de alguma forma. Normalmente, quando a gente vê que o conflito no dia gerou um stress que a gente sentiu que foi para o lado pessoal, acho que as pessoas que eu lido são bem profissionais de entender que não é a pessoa, é a empresa, é a indústria. No outro dia que eu vou lá já não tem espaço para ter magoazinha, fez, não fez, ajudou não ajudou... eu procuro ser bem transparente (FORNECEDOR 1).

Por fim, a forma de resolução dos conflitos também foi alvo de investigação por esta pesquisa. A solução por meio do diálogo e a presença de um bom relacionamento com o outro ator foram citados como caminhos com menor impacto em futuras negociações. Em situações que envolvem prejuízos de ordem financeira, em muitas vezes, o fornecedor acaba por arcar por meio do pagamento de acordos comerciais que envolvam o objeto de conflito.

Pra resolver a parte de relacionamento é muito importante, porque a partir do momento que você faz quatro ligações pro cliente, se você não tiver um relacionamento bom, estreito com ele, ele já não te atende. Essa é a parte importante do relacionamento (FORNECEDOR 2).

Soluciono negociando caso a caso as negociações pontuais, vou chamar pra mesa, negociar e acertar esses pontos (VAREJISTA 4).

A solução é você entrar em contato com o fornecedor e buscar uma condição para ficar pareado ou igual o concorrente que você está trabalhando ou você fazer uma negociação com ele em um produto similar ou outra categoria de produto para você ficar bem mais posicionado que o seu concorrente (VAREJISTA 3).

É resolvido ligando para o vendedor, se ele não resolver a gente vai direto na diretoria para estar sanando o problema, porque a gente tem que resolver rápido e não pode ficar esperando pra receber mercadoria, fazer todo o processo (VAREJISTA 2).

Solucionamos com conversa mesmo, a gente sempre dá um jeito (VAREJISTA 6).

A maioria das vezes resolvemos com diálogo, apresentando fotos, apresentando estatísticas de que a venda daquele produto está caindo, ou as vezes a venda daquele produto perante outra rede está crescendo, está ganhando mercado, no mais é isso. Nem sempre a gente consegue, mas a gente tenta (FORNECEDOR 8).

O que eu tento mostrar para o varejista é que, como eu tenho um *ranger* estipulado, o concorrente dele está com um preço abaixo da curva, a minha função é mostrar que eu como indústria não estou participando com aquele cliente para que ele pratique aquele determinado preço, e é aí onde que entra essa parte do conflito, ou seja, troca de informações pra gente entender e de repente a gente muda um pouco o formato da negociação para que a gente possa dar uma condição para aquele cliente poder fazer, naquele determinado período, um preço agressivo também pra dar uma resposta até mesmo para o seu concorrente, e assim por diante (FORNECEDOR 4).

Nós temos algumas opções que são: gera um acordo para o fornecedor, que ele tem que arcar com isso, porque houve uma promessa de um preço mais acessível e ele tem que cumprir, então isso aí é pago através de um acordo que o fornecedor nos autoriza estar fazendo, ou então devolve tudo (VAREJISTA 7).

[...] aí você tem que ligar pro cliente, pedir ajuda do cliente pra poder receber o produto, o que mais costuma dar é isso. O que a gente mais tenta proporcionar é o bom relacionamento. Quando a gente tem um bom relacionamento com o cliente a gente liga, o cliente na mesma hora acata, atende o que a gente pede, a gente tenta fazer um agrado pro cliente, um desconto em nota ou as vezes até uma bonificação pra ajudar pro cliente também, então geralmente a gente sempre negocia dessa forma (FORNECEDOR 7).

Os conflitos existentes são portanto, resultantes de aspectos mercadológicos e logísticos bem como ao descumprimento de condições de negociação definidas no ato do fechamento de compra de determinada mercadoria. A resolução dos conflitos é realizada por meio do diálogo entre as partes e pela presença de um melhor relacionamento, o que se mostrou efetivo para a redução dos impactos destes conflitos.

4.2 O Capital Social e sua inserção nas relações comerciais

Nesta seção, são apresentados os resultados que respondem ao segundo e terceiro objetivos específicos propostos, respectivamente, bem como fornecem relevantes informações para que fosse possível obter elementos que identificassem a presença do capital social nas relações entre varejistas e fornecedores.

4.2.1 Capital Estrutural

A dimensão Estrutural do Capital Social diz respeito às propriedades do sistema social e da rede de relações como um todo (GRANOVETTER, 1992). Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 4) definem essa dimensão como “o padrão geral de conexões entre os atores, isto é, quem você alcança e como você os alcança”. Dentre suas principais características estão a presença ou a ausência de laços entre os indivíduos e a configuração da rede.

Existem diversas formas de se avaliar o Capital Estrutural: por meio do nível da rede, nível de socialização e nível de compartilhamento de informações ou conhecimentos ou ainda por meio da análise da força das relações e da densidade das redes formadas (SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016).

4.2.1.1 Presença do Capital Social e nível de socialização

A análise pertinente acerca do nível estrutural de Capital Social teve início a partir da existência ou não de laços entre os atores envolvidos, o nível de socialização destes indivíduos e o nível de compartilhamento de informações entre eles, associados ou não a estes relacionamentos.

A existência de laços de relacionamento foi observada entre os atores pesquisados, sejam fornecedores ou compradores. As relações vão de trocas de mensagens em redes sociais, relações em eventos sociais como bares, eventos esportivos, shows, chegando até ao nível em que os atores se relacionam não só com o outro elo da cadeia como também com seus respectivos familiares. Nesses casos, a existência desses laços de relacionamento é vista de maneira natural e benéfica para as atividades profissionais.

[...] Existe sim é claro, alguns fornecedores que a gente tem um melhor relacionamento, que são os que a gente considera os mais conscientes, os mais transparentes na negociação a gente acaba criando uma maior afinidade

com essas pessoas por se tratar e ver que são pessoas idôneas, que realmente estão ali pra te ajudar, pra compartilhar problemas e achar soluções, e tem outros que você vê que só pensa no lado dele e quer resolver só o problema dele. Então a gente acaba tendo intimidade com quem é parceiro seu (VAREJISTA 4).

Tem cliente que eu tenho um relacionamento mais próximo, e tem clientes que o relacionamento é só profissional. [...] Os clientes que eu tenho relacionamento pessoal são os clientes do interior, que depois do trabalho tomamos uma cerveja, uma eventual festa, nada mais que isso. Os clientes de capital são de empresas maiores e as empresas maiores não permitem relacionamentos neste nível. A pessoa da capital não tem esse tempo para depois do trabalho sair com o fornecedor, fazer um happy hour, tomar uma cerveja. [...] (FORNECEDOR 1).

Alguns sim. A gente tem um relacionamento profissional, mas tem o amigável também que é um relacionamento bem tranquilo, entendeu? É aquela coisinha de sair pra tomar uma de vez em quando, coisa normal (VAREJISTA 6).

Tem alguns fornecedores que você tem um relacionamento mais próximo, né, e alguns que até pela distância você não tem mais relacionamento, as vezes você não conhece muito da pessoa, mas tem sim alguns fornecedores que a gente conhece até a família deles. [...] (VAREJISTA 3).

São pessoas que até mesmo o mercado leva você a ter uma certa amizade com a pessoa, conhecer a família, ter um relacionamento mais amplo no mercado, e eu acho super válido isso pro negócio, tanto para o seu crescimento pessoal quanto profissional. Tenho um relacionamento de amizade fora do comercial, de confiança e de ajuda mútua, tanto eu ajudando de um lado quanto ele me ajudando de outro. [...] As vezes jantamos fora, fazemos um happy hour, assistimos um jogo juntos, entendeu? Encontrar com as famílias, levar as crianças para algum evento juntos (FORNECEDOR 2).

Hoje em dia, o que manda muito é o bom relacionamento, né, então a gente procura manter a amizade, procura manter um relacionamento bem estreito até mesmo em função do nosso trabalho do dia a dia. As vezes algumas coisas a gente consegue bem mais pela amizade do que propriamente dito por negociações. Então, hoje eu garanto sim que a gente tem muito convívio mais estreito fora o profissional também (FORNECEDOR 7).

Tenho, às vezes, de fazer alguma visita, até em casa... pouco, bem restrito mas existe. Olha, eu diria que eu tenho um excelente relacionamento. É claro que as vezes tem umas arestas que tem que acertar mas eu tenho um bom relacionamento (FORNECEDOR 3).

Apesar de mencionados diversos aspectos positivos da presença do Capital Social nas relações, alguns respondentes revelaram que as organizações coíbem o envolvimento de seus

representantes em relações que extrapolem a mesa de negociação, principalmente com o receio de que uma maior proximidade entre os atores desencadeie comportamentos inadequados, antiéticos ou até, em alguns casos, a corrupção, ato registrado em muitos casos neste setor.

[...] Somos amigos de pescaria, somos amigos de viagens, e isso de uma forma ou de outra, se falar que interfere em negociações, muitas vezes não. Você tem um determinado perfil de trabalho estipulado pela empresa e isso não vai alterar, você ter um nível de amizade ou de comprometimento, trabalho do dia a dia, ou da parte pessoal, não vai interferir na negociação, o que eu não tenho assim uma proximidade tão grande não vai deixar de ter as mesmas condições que um tem ou que outro tem porque tem relacionamento pessoal. Isso você vai analisar como profissionalismo, para você não misturar a sua amizade com o profissional (FORNECEDOR 5).

Durante muitos anos da minha vida, eu evitei muito esses contatos, pessoais, seja por uma questão ética, seja por uma questão que a própria empresa que eu trabalhei pedia uma distância, manter isso bem longe e deixar isso bem claro que não era o perfil que ela queria, ninguém saindo pra bater um papo, pra jogar uma bola, pra tomar uma cerveja [...]. Mas depois de uns anos a gente foi amadurecendo, entendeu que é claro que você defende uma empresa, você defende um CNPJ, mas antes da empresa você tem o seu CPF, você tem a sua identidade, e um negócio bem alinhado de um lado e de outro, que não interfira no ganho daquela empresa que você está defendendo, e você constrói uma relação, não tem nada a ver. Então hoje, eu costumo me relacionar sim com alguns fornecedores. Pô, quantos? Uns 50, 60, 70 fornecedores que está no convívio, e com isso o que eu pude perceber? Me trouxe até mais ganho para as empresas que eu trabalho. A gente consegue, por mais que a gente fale que a gente não deve misturar profissional com pessoal, antes de ser um profissional toda pessoa é ser humano, tem família, tem suas histórias, tem as suas coisas do dia a dia, e a gente acaba criando um vínculo, um vínculo fora do ambiente de trabalho [...]. Então eu não vejo nenhum problema desde que seja bem separado ambiente de trabalho é trabalho, de negócio é negócio, e fora a gente, querendo ou não em uma resenha, em uma prosa, sempre vem um tema que um preço de um determinado fornecedor, enfim, vem mas some rápido, porque o intuito principal é se relacionar, fazer amizade, construir laços. O nível de relacionamento de chegar no meio da semana, no final de semana e eles convidarem pra gente tomar uma cervejinha, igual eu citei, tomar um chopp, de sentar pra jantar, pra almoçar, coisas que eu não fazia no passado, que as empresas entendiam que não era benéfico, era maléfico. Mas hoje eu vejo diferente. Um negócio bem construído com muita transparência, que não prejudique a empresa e que ainda agregue no seu currículo, na sua identidade, porque eu tenho comigo que a sua identidade é primeiro do que a empresa, porque nesse mundo que a gente vive hoje a gente tem que zelar por isso, pela nossa imagem sempre, é muito importante (VAREJISTA 1).

Entretanto, entre alguns dos profissionais pesquisados, houve aqueles que afirmaram não possuir relacionamentos que extrapolem a relação estritamente no que tange à

negociação. A motivação para não manter tais relacionamentos está ligada a diversos fatores como a distância geográfica, o receio por interpretações dúbias da relação ou por preferências pessoais.

Extra trabalho com ninguém. Até porque mesmo na cidade que eu moro não é da minha área, então o nível que eu tenho de relacionamento com todas as pessoas que eu atuo é simplesmente profissional mesmo [...]. (FORNECEDOR 4).

Na maioria deles é um relacionamento muito profissional, muito prático e profissional, Um relacionamento de dia a dia, de business mesmo, de negócios, baseado nisso, não há nada muito fora disso, mas é mais business mesmo. São todos parceiros de negócios, ainda mais porque as contas que eu atendo são praticamente todas em cidades diferentes da minha, então é grau de negócios mesmo, não tenho muito relacionamento pessoal não (FORNECEDOR 12).

Meu relacionamento é estritamente profissional. Não tenho nenhum vínculo de amizade fora do ambiente de trabalho (FORNECEDOR 8).

Na verdade com nenhum deles. O nosso relacionamento pessoal restringe em mensagens fora do horário, seja de felicitações de aniversário ou datas especiais, mas nada além disso, eu não tenho contato pessoal e de relacionamento até mesmo com almoço ou nada desse tipo com nenhum dos meus clientes (FORNECEDOR 10).

O relacionamento é extremamente profissional. A gente tem os contatos pessoais de todos eles mas eu procuro não misturar as coisas pra não dar a entender outras coisas, outro tipo de situações. [...] Não tem nada vamos dizer assim de ir na casa deles, etc, isso não tem nada. A gente sai quando tem uma ocasião específica, quando vem um diretor, um gerente, a gente marca um almoço, isso não tem problema não. Mas na questão de final de semana, ir na casa deles eu prefiro evitar (FORNECEDOR 11).

Não, é só o relacionamento mesmo profissional. Tem fornecedores que eu conheço há mais tempo mas amizade mesmo é muito difícil, só aqui dentro mesmo (VAREJISTA 2).

Particularmente não. Ali na mesa tem alguns momentos em que a gente sai um pouco da área profissional e trás um pouquinho pra área pessoal de cada um, mas isso depende muito do ambiente no momento. Agora extra, não tenho (VAREJISTA 7).

É possível então, identificar o capital social nas relações, em alguns casos com o relacionamento se estendendo às relações com familiares e relacionamentos mais íntimos, o que é tratado de maneira natural e benéfica para aqueles que assim o disseram agir. Dentre

aqueles que afirmaram não possuir capital social, observou-se que muitos são movidos pela coibição de relacionamentos mais estreitos por parte de suas empresas, e outros por receio de interpretações de que esta relação possa ser confundida com comportamentos indevidos ou até a situações de corrupção.

4.2.1.2 Os efeitos positivos e negativos da presença do Capital Social

Os efeitos positivos da abertura da estrutura de rede e das pontes, denominados “*bridging*” por Eklinder-Frick, Eriksson e Hallén (2012), foram corroborados por meio dos relatos obtidos nesta pesquisa. Os atores pesquisados relataram relações de colaboração e confiança, bem como a maior facilidade na resolução de conflitos, quando da presença de uma relação mais próxima com o comprador/fornecedor.

O relacionamento ele, às vezes, em algum momento facilita muito, ele faz com que as coisas fluam mais agradáveis e as pessoas as vezes as duas partes repensem, que vai ser mais saudável ter um bom relacionamento. Eu acho que, em um primeiro momento a receptividade, quando você chega no cliente para atender, acho que a negociação ela fica mais descontraída, ou se acontece algum problema comercial no mercado do tipo preço, ou com a mesma logística, eu acho que a aceitação de uma proposta da indústria ela é mais aceita quando eu já tenho um relacionamento próximo [...] (FORNECEDOR 3).

Você consegue ter uma entrada maior com esse cliente, pelo relacionamento que você tem ele entende mais o teu negócio também, e no dia a dia, você tendo relacionamento você vai criando um certo grau de confiança. E quando fala essa palavra confiança, quando eu estou de cá da mesa, fazendo o papel da indústria, tudo o que eu falo com o comprador ele leva por esse lado de confiança mesmo. Ele sabe que o que a gente está falando é uma verdade. [...] Então quanto maior o relacionamento, maior é o grau de confiança, que a gente consegue falar mais de negócios do que conflito (FORNECEDOR 4).

[...] a parceria da empresa vai do teu relacionamento muita das vezes com o cliente, e isso ajuda muito, você minimiza, às vezes, conflitos quando você tem um relacionamento mais próximo. Eu acho que todo mundo tem que ter. Hoje, na atual conjuntura o pessoal que entra hoje eles acham que o relacionamento não é tão importante. No meu ponto de vista, desde que eu comecei com vendas em 1984, eu só tive facilidades com isso aí, de estar bem relacionado com o pessoal para que se tenha as vezes, não é facilidades, é um outro modo de ver do cliente, um outro modo de ver a situação, e isso facilita sim, ajuda (FORNECEDOR 5).

Isso aí é bem mais fácil, tanto que eu posso te citar que quando eu comecei na função que eu tenho hoje, que eu não tinha o relacionamento que eu tenho

hoje as coisas eram mais morosas, eram mais demoradas, tanto nas duas redes era bem mais difícil resolver pequenas coisas por causa disso. Hoje não, hoje é bem mais fácil, bem mais ágil. Se tem uma coisa que eu aprendi é que eu gosto de ser persistente e não insistente. Às vezes, não tem nada pra fazer mas eu passo, tomo um café, bato um papo (FORNECEDOR 11).

[...] Então esse conflito independente da relação ele tem que ser resolvido com uma boa conversa, e com os dois lados abertos a ter esse diálogo, mas quando você aí, por outro lado, quando você tem uma abertura com um determinado cargo na indústria, que seja a pessoa responsável é muito mais fácil para você mostrar pra ele o que está acontecendo. Isso sem dúvida nenhuma, o desenrolar deste conflito é mais rápido para ser resolvido. Isso acontece todos os dias. [...] ao mesmo tempo que a coisa não se desenrolou, seja com o vendedor, com o supervisor, ou com o gerente, quando você tem esse laço com a diretoria, com um diretor ou com o presidente, fica mais fácil você traduzir isso pra ele, até porque o nível também de esclarecimento dessas pessoas é muito maior (VAREJISTA 1).

Quando é pessoa que você conhece a mais tempo resolve mais rápido mas também o que conhece a menos tempo nem tanto resolve mais rápido que você precise ir na parte da diretoria para estar resolvendo. Faz a diferença você conhecer a pessoa né, você tem os caminhos que você conhecendo a pessoa você já resolve mais rápido, mas caso ela não venha a resolver aí tem que ser na parte da supervisão e diretoria para estar resolvendo (VAREJISTA 2).

Eu poderia te dizer que não, mas tem uns que é, porque, se o fornecedor ele tem a minha confiança e fala pra mim "eu te prometo que essa diferença de preços eu vou te mandar a bonificação pagando" na mesma hora eu já faço um acordo e já vou fazer pra ele a devolução do item ou um acordo da diferença de preço e está solucionado. Agora tem aquele fornecedor que a gente não tem a confiança nele a gente não aceita a negociação (VAREJISTA 5).

Quando a gente tem um certo respeito entre ambas as partes é mais fácil a gente chegar num ponto certo, né, quando você já conhece a pessoa e a pessoa já conhece também a sua índole fica bem mais fácil. Resolve mais fácil porque você entende a pessoa, e a pessoa também te entende. Fica mais fácil sim (VAREJISTA 6).

[...] a primeira oferta, aquela oferta que você vê que é vantajosa, sempre vai para o seu melhor parceiro, praquele cara que é seu mesmo, amigo mesmo, aquele cada da hora difícil que é seu amigo, com certeza ele é beneficiado (FORNECEDOR 2).

Os efeitos positivos e negativos das amarras do Capital Social, denominados "bonding" por Eklinder-Frick, Eriksson e Hallén (2012), também foram ratificados por meio dos relatos dos respondentes da pesquisa. O fechamento das relações facilita o estabelecimento

normativo, mantém a confiabilidade e união de rede, contudo pode impor restrições e agir como amarras.

[...] qualquer problema que você tiver, se você mantém uma proximidade pessoal, você também vai ficar acanhado de demonstrar pra pessoa, então muitas vezes a proximidade pessoal ajuda mas atrapalha ao mesmo tempo, porque se você tiver que chamar a atenção ou ser chamado a atenção, você criticar ou você receber uma crítica, se você já tiver essa proximidade pessoal a pessoa muita das vezes não vai fazer e você também não vai fazer (FORNECEDOR 8).

Grande parte dos problemas mais sérios são com pessoas que a gente conhece. Porque quando você não conhece você dá uma porrada aí, e o cara rapidinho resolve. Agora quando as vezes é um cara mais próximo, você dá uma porrada e a pessoa já começa a levar para o lado pessoal. Então muita das vezes é até melhor você não ter relacionamento extra empresa. Você não pode levar em consideração amizade, o conhecimento da pessoa, tem que levar em conta é o interesse da empresa, porque você está ali é pra trazer um resultado pra empresa, e se você não conseguir a responsabilidade é sua (VAREJISTA 3).

Nem sempre, porque talvez a pessoa acha que por conversar comigo um tempo maior ela tem a liberdade de errar mais, e pelo contrário, quanto mais intimidade eu tenho, ou um relacionamento melhor, maior é a responsabilidade dele de fazer bem feito (VAREJISTA 7).

Fica claro, perante o exposto, que a presença do capital social nas relações interorganizacionais pode representar efeitos significativamente positivos, todavia podem significar entraves para o desenvolvimento de bons negócios para ambas as partes.

4.2.1.3 O compartilhamento de informações

As informações que são compartilhadas entre supermercadistas e fornecedores permeiam os assuntos relacionados à situação atual de mercado e suas condicionantes, participação dos atores dentro de determinado mercado, volumes e percentuais de vendas, principalmente. Os respondentes que demonstraram possuir maiores níveis de relacionamento demonstraram ter maior acesso a informações dos atores que se relacionam. Informações privilegiadas como antecipação de ofertas, dados de vendas de concorrentes, dentre outros, indicam que o acesso a informações até confidenciais pode ser obtido por meio da presença do Capital Social.

Por exemplo, se eu vou ter uma oferta e essa oferta ela só vai sair no outro dia ou na outra semana ou no começo do mês você já faz o contato com o cara: olha, vou ter isso aqui, vou ter X volume, é interessante, o que você acha? Ele é o cara que vai ser um "premiado". O bom relacionamento é tudo. O cliente não me privilegia com a informação, mas ele pode me ajudar de certa forma, como um recebimento antes, uma ação de merchandising que eu esteja precisando colocar no PDV dele ele pode me ajudar nisso. [...] (FORNECEDOR 2).

Experiência de vida, porque geralmente esses fornecedores do mesmo jeito que a gente tem muitos treinamentos, que é muito importante na vida de qualquer pessoa profissional, para a empresa, a experiência de vida que você passa ou que você viveu no varejo e vice versa que você recebe é muito importante para a condução para uma pequena, para uma indústria média ou para uma indústria grande, então eu te diria que o compartilhamento são as experiências que a gente tem no dia a dia que acaba me ajudando e eu tenho a certeza que acaba ajudando eles também na condução do negócio, seja como chegar em uma empresa, seja como abrir novos mercados, seja como trabalhar uma situação de conflito, esse é o tipo de informação que a gente sempre conversa, sempre troca de ideias, porque é bom pra mim e também eu entendo que é bom pra eles. Sempre o que a gente compartilha, nada que não seja autorizado, ou seja confidencial na empresa. A gente compartilha é uma performance de uma determinada categoria, de determinado produto onde ele me vende, e o que ele me traz é que ele me abre as informações que eu quero, por exemplo, se eu estou vendendo mais, ou comprando mais que determinado concorrente, como é que está o meu posicionamento e de forma bem sincera, quando eu estou bem ele disser "olha, você está bem 20, 30, 40% melhor, e ainda você tem oportunidades por outros benchmarkings que você vê em outras regiões", e se eu estou com isso ele diz "olha, você está ruim, mas muito mais por deficiência minha, e eu posso te ajudar", e aí a gente constrói junto. (VAREJISTA 1).

[...] Às vezes, eles abrem números, algumas informações de concorrentes, por ter já essa parceria eles abrem algumas negociações, números de outras empresas concorrentes sim pra gente. [...] As informações que os fornecedores geralmente pedem é o share de mercado deles e as vezes alguns querem saber o share do concorrente, mas isso eu não abro. Simplesmente o que ele participa dentro do meu negócio, e não da concorrência, isso é o que todos querem saber (VAREJISTA 4).

A gente conversa sobre negociação, comércio, vendas, entendeu? As coisas que vão acontecer no futuro agora, essas coisas aí. Isso depende muito da conversa e da hora né? Às vezes tem aquelas pessoas que a gente tem um relacionamento que puxa mais a conversa pro lado do varejo, do mercado, onde a gente expõe mais coisas. A pessoa que a gente não tem tanta intimidade você não vai sair falando as coisas aí a torto e a direita né? (VAREJISTA 6).

Apesar de dizer em um primeiro momento que não possuem relacionamentos mais estreitos com o outro lado da cadeia, ao serem questionados a respeito do compartilhamento de informações, alguns compradores e vendedores demonstraram possuir tais relações e se

mostraram dispostos a compartilhar mais informações com aqueles parceiros de negócios com maior nível de proximidade.

[...] dados de concorrentes, volume de concorrentes, preço de concorrentes, preços de custos pra nós também, às vezes, também a gente tem que abrir. [...] Muitas vezes, com quem você não tem relacionamento nem dá abertura pra você comentar ou questionar, e na maioria das vezes também ele não te fornece informação (FORNECEDOR 6).

Alguma ação do mercado, algum preço de algum concorrente diferente, aí eu tiro foto e mando pra ele, mando pro whatsapp do cliente, alguma ação diferente que esteja fazendo tanto nas redes de fora daqui como as cidades maiores, a gente tenta trazer pra cá, então a gente tira foto e sempre está mandando. Eles também fazem isso, quando tem alguma ação diferente, algum preço diferente eles me mandam pra gente tentar fazer igual ou bem próximo. E é diferente com certeza. No que eu tenho mais relacionamento é todos os dias praticamente, duas ou três vezes por dia a gente troca informação, já no outro não, com ele é só o básico mesmo para manter o diálogo, alguma dúvida que ele tiver ele me manda e vice-versa (FORNECEDOR 11).

[...] preço do mercado, questão de preço, estoque, o que é que está rodando, se o mercado está em alta, está em baixa, então são essas as informações que a gente troca com os fornecedores. [...] commodities é constante. Às vezes a pessoa que você conhece a mais tempo e tem mais relacionamento ela te tem mais informações. Mas se por exemplo o mercado amanhã vai subir, ou está em alta, ou vai recuar, são informações assim, que as vezes nem tanto os outros fornecedores que você conhece menos não te passam, porque o mercado está em baixa ele não vai te falar que está em baixa, ele vai te falar que está estável pra não comprometer. Mas a gente tem mais fontes de informação e a gente busca pra ter uma informação mais assertiva (VAREJISTA 2).

[...] Fulano de tal tem tal venda, isso cai muito. Eu vendo tantas toneladas pra esse cara, ou esse cara não está bem, ou esse cara está abrindo muitas lojas. Todos esses assuntos vêm à tona. A gente dá até mais abertura pro cara que a gente é mais próximo né, a conversar e tudo, entendeu? deixo ele mais tempo na minha mesa, troco mais informações, porque você tem mais intimidade né? Outra coisa interessante que é bom abordar é que aquele que é seu parceiro ele trás pra você as melhores situações, as melhores negociações. Porque eu já estive do outro lado, eu trabalhei 15 anos com compras, 4 anos como representante comercial, então eu já estive dos dois lados da mesa. Então não é aquele cara que bate na mesa que você leva a negociação pra ele não, é aquele que é seu parceiro, seu amigo, você fala "vou levar para o fulano porque ele me trata bem, ele me recebe bem". Isso é muito importante, o bom relacionamento (VAREJISTA 5).

Vale ressaltar o relato do fornecedor 12, que relatou trabalhar de maneira diferenciada o compartilhamento de informações, realizando essa diferenciação de acordo com o nível de preparo e capacidade intelectual de cada receptor.

Eu percebo que eu tenho alguns clientes que tem um nível de informação diferente. Hoje se fala muito em *sell-in* ou em *sell-out*, fala-se muito em Nielsen, mas eu percebo que algumas empresas, ou alguns dos meus clientes do outro lado não estão preparados ainda para ouvir ainda aquela informação, então eu falo que a gente meio que dosa o nível de informação de maneira que o outro lado também esteja pronto para receber a informação. A gente tenta não levar nada a mais do que o outro lado precisa, porque senão em algum momento pode gerar um certo recuo do outro lado com muita informação. Então a gente tenta tratar as informações de acordo com que aquilo vai ser percebido pelo comprador, é mais ou menos isso, mas a gente tem muita informação de *sell-in*, de *sell-out*, de tendências de mercado, as vezes a gente caminha para um lado de mostrar as oportunidades ou mostrar o que o mercado está solicitando, o mercado está pedindo mas muito orientado no sentido de entender o que o outro lado consegue ouvir naquele momento, se ele está ligado no que você está falando porque senão você fica falando muito e o cara vai conseguir absorver uns 5% do que você está falando, até porque ele não tem as vezes informação de sistema, o sistema, às vezes não ajuda muito, às vezes ele tem uma ferramenta muito ruim para trabalhar, então de certa forma isso atrapalha (FORNECEDOR 12).

Já os fornecedores 1 e 3, bem como o varejista 3, apesar de demonstrarem maiores níveis de relacionamento com seus parceiros de negócios, justificaram uma ausência na diferenciação do compartilhamento de informações por nível relacional em função de questões confidenciais ou éticas.

Não tem nada específico diferente do que eu tenho para outros clientes. Eu não tenho informação que eu passo para um que eu não passo para o outro. [...] (FORNECEDOR 1).

[...] Eu acho que seria até um pouco antiético da minha parte favorecer algum cliente. Hoje, eu não tenho a necessidade disso (FORNECEDOR 3).

Na hora que a gente está na mesa negociando você trata da empresa, agora saiu lá fora pra tomar uma cerveja junto, pra fazer alguma coisa, a última coisa que a gente quer falar é daqui. A gente quer falar de outras coisas, do que gosta de fazer, do que gosta de comer, entendeu? Evitar um pouco até pra tentar esquecer, porque senão você vive nisso aqui, tem que sair um pouco do mundo. [...] tem informações que são confidenciais, e a gente tem que ser muito discreto nessa parte. [...] (VAREJISTA 3).

Muitas vezes, a gente no âmbito pessoal de sair, uma pescaria no pantanal, etc, nós não falamos de negócios, evitamos falar de negócios pra não ficar

um negócio muito amarrado a coisa como se estivesse comigo pra tirar vantagem daquilo. Não pode transparecer um negócio dessa forma. Você está ali, você é amigo dele, você está em um ambiente totalmente diferente do que é o dia a dia de você em vendas. Você está lá, está curtindo com ele em uma situação totalmente diferente, e a gente evita de falar em vendas (FORNECEDOR 5).

Essa visão ética do compartilhamento de informações, é vista de forma similar por parte das grandes indústrias multinacionais, que incorporaram em seus manuais normativos, regras de conduta, no intuito de se resguardarem de suas informações confidenciais, bem como restringir o acesso a informações que possam ser nocivas ao bom funcionamento de sua organização, independentemente de o seu representante ter ou não maior nível de relacionamento com o cliente.

A empresa que eu trabalho tem um código de confidencialidade, nós temos um código de conduta e um código que se chama "regras da estrada". Muitas informações, principalmente as informações que são mais sigilosas a gente evita de comentar mesmo com eles sendo amigos pessoais, entendeu? Isso aí nós somos cobrados por isso, nós fazemos esse curso todos os anos, sou obrigado a fazer para estar sempre lembrando do que você pode ou não falar. Isso, inclusive, em relação a outro cliente, em relação a outro fornecedor, se limitar, às vezes, ao que você está fazendo mas sem soltar algo relacionado a empresa ou coisa confidencial que facilite o negócio pra ele. A gente não pode fazer isso.

[...] Você, às vezes, coloca de uma forma mais fácil, é lógico para uma pessoa que você conhece do que pra outra que você não tem tanto relacionamento, mas na conjuntura da empresa hoje, na estrutura da empresa hoje você tem que oferecer tudo pra todos, de uma forma ou de outra. Se eu vou negociar uma quantidade de produtos que eu tenho disponível 30, 40%, vai ser uma mega operação, eu tenho que oferecer pra todo mundo, independente da forma que eu coloco, então você tem que oferecer. Amanhã alguém pode falar "você ofereceu só pros caras que são seus amigos, mas você não ofereceu pra aquele que não é tão próximo a você". [...] A informação que eu recebo é diferente. Sem dúvida, é mais fácil quando você tem um relacionamento pessoal as informações vêm mais fácil. Nisso também o nosso código de conduta, o nosso "regras da estrada", isso tudo controla o que você recebe de informações, porque tem algumas informações que são de âmbito de conhecimento geral, você pode pegar essa informação e fazer uso dela. Agora, se o cliente te passa uma informação de um fornecedor que é seu concorrente, uma tabela de preços, uma coisa sigilosa, nós não podemos pegar, e nem levar isso adiante, porque você vai estar quebrando um código de conduta, não podemos fazer isso e nem pegar alguma coisa que não seja de conhecimento público. (FORNECEDOR 5).

Geralmente, informações que geralmente a gente pode compartilhar no sentido de negociações e tal, esse tipo de informação que a gente pode compartilhar até mesmo por e-mail, a gente tem uma política de segurança em e-mail muito forte, então a gente tem realmente que dividir o que é pra

ser dividido com os clientes, não tem muito aquele negócio de comparar um com o outro, ficar citando situações de outros clientes, isso são informações que não podem ser dadas, isso tem que ser bem filtrado e bem ético. [...] Eu acho que a informação partindo de mim é igual, eu tento ser igual na divisão das informações e quando volta isso pra mim não necessariamente é quem tem mais intimidade não, geralmente é quem tem mais interesse, em buscar uma política diferente, ou alguma coisa desse tipo. As informações comerciais são muito iguais. Eu, por exemplo, compartilho essas informações comerciais na maioria das vezes por e-mail e enviado um e-mail para todas as redes, colocando em cópia oculta pra não deixar ninguém constrangido de fazer parte do mesmo e-mail mas as premissas comerciais eu compartilho no mesmo e-mail pra todas as redes, em cópia oculta. [...] A informação ela é clara e transparente, o que a gente consegue fazer a gente consegue, e o que a gente não consegue e a gente é deficiente isso fica as claras. A maioria dos meus clientes sabe a minha deficiência, seja ela por motivos regionais ou enfim, por diversos motivos eu tento ser o mais transparente possível (FORNECEDOR 10).

No intuito de reforçar a ligação entre o capital social e o compartilhamento de informações, foi perguntado aos fornecedores qual o perfil de clientes nos quais ele compartilha o maior volume de informações. Os resultados indicam que as relações com maior proximidade, parceria e confiança, são as maiores motrizes de compartilhamento de informações.

É meu parceiro (FORNECEDOR 3).

Que é meu parceiro (FORNECEDOR 6).

É o ousado, é o meu parceiro. Com o conservador é só o básico, com o outro não (FORNECEDOR 11).

É parceiro (FORNECEDOR 12).

Que você passa a ter mais confiança. O dia a dia faz ter mais confiança. [...] (FORNECEDOR 9).

Eu já tenho mais contato, que eu já tenho um relacionamento mais firme. Então o varejista que eu tenho mais afinidade eu compartilho algumas informações [...] compartilho uma promoção, uma maneira melhor as vezes de executar no ponto de venda, etc. (FORNECEDOR 7).

Me dê oportunidades de relacionamento (FORNECEDOR 4).

Me dá mais atenção, conversa mais, ouve mais. [...] (FORNECEDOR 5).

Que me recebe bem e que me devolve as informações da mesma forma que eu estou passando pra ele (FORNECEDOR 2).

Dedica um tempo para conversar sobre o cenário que a gente se encontra. Tem clientes que não tem tempo, é só, como dizem... tem clientes mais transacionais e tem clientes mais de relacionamento (FORNECEDOR 1).

Os mesmos resultados foram obtidos quando obtidos dos compradores. A expectativa de reciprocidade e a parceria dos negócios, aliados ao bom relacionamento com o fornecedor, são apontados como diferenciais na decisão sobre o conteúdo e a intensidade no compartilhamento de informações.

Que também compartilha comigo. Com o fornecedor que tem uma relação comigo no sentido de não só buscar informação comigo mas me trazer informação, me trazer o que está acontecendo com o mercado, o que está acontecendo com a indústria, com o que está acontecendo no dia a dia, que a gente tenha transparência entre os dois. Esse é aquele que quer construir o negócio, esse não é aquele que quer vir e vender uma oportunidade, esse é aquele que quer construir uma relação duradoura, é que quer uma relação de ganha-ganha para as duas partes, é o que quer fazer negócios tanto para a empresa que ele está trabalhando como pra empresa que ele está vendendo, que no caso sou eu (VAREJISTA 1).

Com os que me passam mais informações também (VAREJISTA 2).

Me passa a informação correta também (VAREJISTA 3).

É parceiro (VAREJISTA 4).

Que são meus parceiros e que me passam confiança (VAREJISTA 5).

Que eu tenho respeito por ele, ele tem respeito por mim e juntos a gente consegue fazer melhor esse negócio (VAREJISTA 6).

Me trás informações (VAREJISTA 7).

É possível então, corroborar com os resultados de Burt (1992) e Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016) que afirmaram que com a maior presença do capital social é possível obter maior acesso a informações, e que a partir do estabelecimento de relações mais próximas, o nível de compartilhamento de informações passa a se dar de maneira diferenciada.

4.2.2 Capital Relacional

A dimensão relacional do Capital Social, diz respeito aos tipos e intensidades das relações, descritas por meio de um histórico de relações (GRANOVETTER, 1992). Por meio dessas relações, são desenvolvidas as características como amizade e prestígio, que influenciam no comportamento dos indivíduos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). O Capital Relacional refere-se aos ativos criados e desenvolvidos por meio dos relacionamentos, tais como confiança, normas e sanções, expectativas dentre outros. (BURT, 1992; COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1992; PUTNAM, 1993).

4.2.2.1 O papel da confiança

A confiança é citada como produto da utilização do capital social por vários autores (ANAND; GLICK; MANZ, 2002; COLEMAN, 1988; PUTNAM, 1993; REIS, 2003). A confiança é definida como o ato de fiar-se em algo ou alguém, de ser fiel a algo ou alguém, de ter fé. É confiar que algo vai acontecer, que alguém agirá de tal maneira ou acreditar na idoneidade de uma pessoa/organização. A confiança reduz os temores de oportunismo no relacionamento e fomenta um sentimento de abertura e reciprocidade (COLEMAN, 1988). O uso do Capital Social nas relações interorganizacionais estimula cooperação espontânea, inibe comportamentos oportunistas, facilita ações coordenadas e gera confiança (FURLANETTO, 2008).

O conceito de confiança supracitado, tido com o elemento obtido como fruto da utilização do capital social nas relações, pode ser corroborado pela realização desta pesquisa. Os entrevistados que disseram confiar no seu parceiro comercial, afirmaram que a confiança é originada, a partir do desenvolvimento das relações pessoais, bem como com o comprometimento dos entes em efetivar os acordos comerciais e especificidades negociadas.

[...] O relacionamento facilita muito, ajuda, porque é uma forma melhor de entrar no cliente. Você tem outras opções, [...] o respeito que você adquire com o cliente no passar dos anos, porque tudo é comprometimento, você prometer e cumprir, você ser transparente e honesto nos negócios. Você falou, você cumpre, isso é importante, isso você vai adquirir durante anos. Muita gente acha que isso é "ah, você tem um relacionamento muito bom", mas isso aí é a confiança, isso é muito importante no negócio, você falar para o cliente e ele olhar para você e acreditar que você está falando a verdade pra ele, que o que você está falando você vai cumprir, isso é o mais importante. Os outros até tem confiança, mas os mais próximos, ou os que você já negocia a mais tempo, já conhece você há mais tempo, já sabe que

“você nunca pisou na bola, nunca voltou atrás no negócio, entendeu? Nunca deixou de dar o amparo, porque você vender hoje, o vendedor hoje, ele não pode só vender, dar as costas e ir embora. Você tem que vender, e fazer com que o seu cliente venda [...]” (FORNECEDOR 5).

“Não é igual para todos, é óbvio que não. [...] Muito disso vem relacionado ao relacionamento. Os clientes que eu sinto mais confiança são os que me dão segurança pra isso, no sentido de cumprir com as premissas, que tudo o que foi acordado estar sendo cumprido ou não. A gente meio que apura esse índice de cumprimento das coisas, se tudo o que foi combinado entre o cliente e a gente, lógico sendo bom para os dois lados, qual o nível de comprometimento desse cliente. Eu acho que isso que pesa mais e volta a ser mais a favor do cliente, e faz com que eu tenha mais confiança nele, a gente a gente colher melhor os frutos com relação a isso. E eu acho que isso é inverso, eu também como fornecedor quanto mais eu cumpro tudo o que a gente combina mais saudável vai acontecendo as coisas e o relacionamento aí eu acho que começa a pesar e interferir, eu acho que é positivo. Quanto mais relacionamento, mais as coisas se resolvem” (FORNECEDOR 10).

“[...] São verdadeiros e são parceiros comerciais. Tudo o que você passa pra ele repassa para o ponto de venda, as ofertas você vê que você negociou alguma coisa e você vai no ponto de venda e vê que está sendo cumprido, isso é muito importante. Você passa a confiar nele e ele por outro lado melhora a confiança com você. Você passa uma negociação do tipo “leve 2, pague 1”, você chega na área de venda e você vê isso sendo executado, porque existem muitos lugares que o cliente põe o dinheiro no bolso, e não fazem a venda ser concretizada, e isso vai ser cobrado lá na frente, porque a mercadoria não vendeu, você fez a ação, o cara pôs o dinheiro no bolso e você logicamente vai perder a confiança nele. Os meus clientes não, com todos eu tenho confiança porque eles sabem que eu acompanho se está sendo executado ou não” (FORNECEDOR 5).

Confio. O confiar pra gente é o cliente que tem uma regularidade, [...] O nível de confiança é o nível de confiança comercial, eu não posso confiar cegamente porque qualquer movimento que der um erro gera uma conta impagável. [...] A indústria que eu trabalho quer que eu seja sempre a primeira opção, e para que eu seja a primeira opção eu preciso ter a confiança dos meus clientes. As pessoas, principalmente em Minas Gerais, tendem a levar mais para o pessoal do que em outros lugares, como rio e espírito santo. O mineiro ele desconfia mais, e ao longo do tempo a pessoa vai ganhando confiança e as coisas vão ficando mais tranquilas assim (FORNECEDOR 1).

Confio. Eu acho que o cliente do interior ele te recebe melhor, porque na capital tem uns mantras de uns antigos, que estão acabando, que a nova geração que está vindo tirou muito disso. Um exemplo é o *Key Account* antigo. o *Key Account* antigo tinha a ideologia que eles são os melhores, que ele tem que ter o melhor e é o senhor da guerra. Hoje em dia não, hoje em dia a nova geração que está vindo está buscando mais parceria, [...] O primeiro contato nosso de confiança você tem que ter com o comprador, porque só o fechamento do negócio, o negócio elevado é que vai para o diretor, então a base de tudo está entre o vendedor e o comprador para depois subir essa escala, então é importante que o comprador te receba bem, você

receba ele bem e ambas as partes confiem um no outro. [...] Se ele não sentir confiança, se ele não ver que aquilo ali vai ser produtivo pra empresa dele, ali mesmo acaba o negócio. No passado, tinham muitos compradores que gritavam muito, perdiam a linha, e hoje em dia isso é uma prática que está desaparecendo do mercado, felizmente, e também tinham muitos vendedores que eram muito arrogantes, principalmente de multinacional, e isso está desaparecendo também, então o mercado está caminhando para a parte do ganha-ganha, os dois lados e não só um lado, e isso está dando um certo equilíbrio muito importante para as empresas (FORNECEDOR 2).

Confio. Sempre trabalhei com supermercado, é difícil eu trazer exemplos de fora mas os dois clientes que eu atendo sempre que foi combinado eles cumpriram, as vezes tiveram atrasos tanto na parte deles quanto na minha mas sempre o que foi combinado foi cumprido e os compradores que eu atendo diretamente, sempre na medida do possível me ajudaram [...] (FORNECEDOR 8).

[...] O fornecedor que a gente mais confia no dia a dia no nosso trato é aquele que independente do que está acontecendo no mercado, independente de um fechamento que pode por ventura ter dado errado, ter saído fora por uma logística deficitária, por uma falta de produto da indústria ele não te deixa na mão. ele por mais que ele não consiga te entregar aquilo que ele prometeu ele banca, com outra marca, e ele paga para você não ter prejuízo. Ele tira muita das vezes, e vou te falar, tem vários que são assim, ele tira muita das vezes do seu bolso, pra não quebrar esse laço que ele conseguiu construir durante anos, ou da entrada da empresa dele pra me vender, pra continuar construindo essa imagem. Então esse cara, esse fornecedor pra mim ele é bem diferenciado[...] (VAREJISTA 1).

Em alguns casos, mesmo que exista a confiança, esta não se dá de maneira convicta, uma vez que qualquer comportamento que fuja ao esperado ou que pareça oportunista, gera uma possível desconfiança.

[...] Eu confio no fornecedor que é mais claro, que é direto. Esses que tentam labiar muito é complicado, entendeu? (VAREJISTA 6).

Até que ele me prove o contrário. Não tem aquele que eu mais confio, tem aquele que me dá talvez menos stress, que aí gera talvez uma confiança maior, do tipo um fornecedor que nos últimos seis meses não me deu preocupação nenhuma com a tabela de preços, sempre mandou conforme o acordado, é o fornecedor que me trás confiança (VAREJISTA 7).

Essa palavra confiança ela é muito relativa, porque na verdade confiança ela é correta desde que não gere prejuízo pra nenhuma parte. Em momento algum eu peço pra que os compradores que eu atendo para que ele faça um mal negócio ou que ele tome uma decisão para beneficiar minha empresa ou meu negócio e de alguma forma prejudicar a empresa que ele trabalha, porque isso certamente vai dar margem para questionamentos. [...] A gente

tenta fazer isso pra não gerar perda pra nenhum dos dois lados, nem pra mim nem pra ele (FORNECEDOR 12).

[...] a partir do momento que você tem alguma desconfiança por falta de honestidade, por falta de caráter, essa pessoa, se essa pessoa é dona da empresa, não tem que estar aqui, se essa pessoa é funcionária ela tem que ser trocada, porque a partir do momento em que não há confiança, quebrou tudo [...] (VAREJISTA 1).

Por outro lado, alguns entrevistados não confiam em seus parceiros comerciais. Os argumentos para a desconfiança perpassam por comportamentos oportunistas de alguma das partes, descumprimento de especificidades ou acordos comerciais previamente determinados ou ainda o receio de comportamentos antiéticos do outro parceiro, como corrupção.

No atual momento que nós estamos passando no mercado retraído, 100% eu não confio. Porque nós estamos no mercado, em que o varejo em si está virando um mercado meio que capitalista, então esse turbulento mercado que nós estamos passando está tendo entrantes de alguns produtos, vamos dizer assim alguns aventureiros, que estão pagando mais e como o varejista de lá está precisando captar recurso para o seu negócio, ele está começando a dar mais oportunidades para novas marcas movimentarem do que há três anos atrás. Então é por isso que eu não falo que eu confio 100%, porque hoje se chegar um cara com uma vantagem competitiva muito grande e o varejista entender que é bacana ele não pensa muito nos parceiros que estão lá por uma longa data. Ele por um período ali pode ceder uma experiência para uma nova marca na sua loja. [...] Porque quando você vai entrar no mercado você dá mundos e fundos. Mas e depois de 2, 3, 4 meses, como é que vai fazer? Você não pode ficar dando a vida inteira porque você tem que rentabilizar o seu negócio. Aí é a hora que muitas indústrias morrem na praia, na hora que tem que falar um não pro varejista, aí é a hora que o negócio não acontece. Então, basicamente seria isso... eu confio naquele varejista que eu vejo que ele as vezes pode dar alguma oportunidade mas que nos meus espaços, nas minhas negociações, no nosso relacionamento não altera (FORNECEDOR 4).

Se você não tiver verba, você não está junto com os caras, não tem parceria. Quando você tem verba o cara passa a ser seu parceiro. A gente que está no mercado esse tempo todo, isso é uma coisa que dói demais, [...] (FORNECEDOR 9).

Não. Nenhum fornecedor a gente pode confiar. Vamos supor, você faz um fechamento com ele, põe um produto no encarte, ele vai te falar que entrega por exemplo na terça feira e a gente fecha o encarte na segunda. Eu não posso confiar de ele me entregar a mercadoria na terça, porque vai que eu fecho o encarte na segunda e chega na terça e acontece algum problema no transporte, na logística ou uma zebra que vier, aí a gente não tem como confiar (VAREJISTA 2).

O cara não pode pisar na bola. Pisou na bola uma vez você já fica com um pé atrás. Os fornecedores regionais dá pra confiar mais. São empresas pequenas, mais sólidas, agora multinacional o cara tem que vender, tem meta a cumprir então é assim, ele te fez uma condição aqui mas ali na frente ele pode dar uma condição melhor pra outro (VAREJISTA 3).

A gente sempre confia desconfiando, né? Não se pode confiar às cegas, tem que estar tudo documentado, com tudo bem embasado. Aqueles que a gente tem já um relacionamento de parceria a gente tem uma certa confiança, mas nunca vamos deixar nada verbal, sempre deixar tudo documentado (VAREJISTA 4).

Não confio 100% não. Porque a coisa tem que estar boa pra ele também, se não tiver boa pra ele também não adianta parceria, não adianta nada amizade. O negócio tem que estar funcionando para os dois lados. [...] (VAREJISTA 5).

No intuito de identificar os principais atributos que originem a confiança, os entrevistados foram convidados a associar características do outro ente comercial à confiança. As relações de parceria e bom relacionamento foram as que mais se destacaram como originárias de confiança nas relações comerciais.

[...] é parceiro em todos os momentos, tanto nos bons quanto nos ruins (FORNECEDOR 1).

É meu parceiro (FORNECEDORES 2, 6, 11 e 12)

É meu parceiro comercial, [...] que cumpre tudo o que nós combinamos o escritório e vá para a área de vendas, isso é muito importante (FORNECEDOR 5).

Eu confio no meu cliente que cumpre com o que a gente acordou. [...] Quanto mais a gente cumpre tudo o que a gente combina mais confiança gera (FORNECEDOR 10).

Eu confio no fornecedor que me trás bons negócios, eu confio no fornecedor que na hora que não tem um bom negócio e que de repente embarcamos juntos ele está comigo para qualquer tipo de solução cabível, eu confio no fornecedor que ele não conseguiu me entregar aquilo que ele me prometeu mas ele substitui aquilo que ele não me entregou com outra marca e ainda me banca (VAREJISTA 1).

Aquele que te atende bem, que o cara está sempre disponível pra te atender sempre das melhores maneiras e que não visa só a empresa que ele está (FORNECEDOR 9).

Que me passou essa confiança durante o tempo que a gente trabalha junto, o cara que é aplicado, o cara que sempre trás bons resultados para a minha empresa (VAREJISTA 5).

O cumprimento das obrigações contratuais e negociais, bem como a transparência nos negócios também foi um argumento importante associado à confiança com o parceiro comercial.

[...] o cara que joga limpo, que a gente infelizmente tem muitos mais profissionais, que fala com você uma coisa aqui, vira as costas e faz outra. Mas o cara que joga aberto com você pode ficar tranquilo (FORNECEDOR 7).

Respeita e que seja ético (FORNECEDOR 8).

Que é ético (VAREJISTA 7).

Seja verdadeiro comigo (VAREJISTA 3).

A confiança foi então, observada como decorrência de maiores níveis de capital social. Tal confiança desencadeia o comprometimento e a obrigação em se realizar melhores negócios com os parceiros. Esse comportamento de comprometimento foi observado de maneira mais incisiva entre os fornecedores, que se sentem na obrigação de buscar melhores condições de negociação e fechar negócios, principalmente com aqueles clientes que possuem relação mais próxima.

4.2.2.2 Obrigação e compromisso

Os resultados pertinentes à categoria de obrigações e compromissos entre os entes, foi diretamente relacionada à presença do capital social e sua relação com essa obrigação em se concretizar o negócio em função dessa relação. Os relatos se mostraram muito diferenciados entre os fornecedores e os varejistas.

De maneira geral, os fornecedores se sentem compromissados e na obrigação de buscar melhores condições de negociação e de fechar negócios, principalmente com aqueles clientes cuja relação se mostra mais próxima.

[...] Acaba que porventura a gente assume em função da relação, isso existe. Quando a gente solta uma ação do tipo: vamos ver o que dá... tem que ter relação pessoal, porque o que der eu assumo, eu resolvo. Então, existe sim

essa possibilidade de em função da confiança através de um ou outro cliente você priorizar ou canalizar ou faça algo diferencial para que o cliente rode melhor, isso acontece. Não que seja em grandes proporções, mas uma coisa ou outra ali, acontece (FORNECEDOR 1).

O relacionamento conta bastante e no momento em que ele é meu parceiro também eu considero ele como meu parceiro eu vejo que eu tenho que fazer alguma coisa pra ele, entendeu? (FORNECEDOR 6).

[...] Às vezes algum cliente que você tenha mais facilidade de negociação você sempre cria uma expectativa de fechar um negócio melhor, mas não que você é obrigado a fechar com aquele cliente. [...] Eu com o pouco tempo de experiência que eu tenho, os que eu tive mais afinidade me ajudaram mais, eu tive mais proporções de negociação, consegui fechar negócios extraordinários, coisas que eu nem estava esperando fechar, e eu consegui fechar a negociação com os meus clientes, mas tem essa possibilidade. Nem sempre, não que é uma obrigação que ele é seu parceiro, ele é seu amigo fora o profissional que você tem a obrigação de fechar com ele. [...] (FORNECEDOR 7).

[...] muitas vezes, você não vai querer gerar um constrangimento, gerar uma discussão, então acaba que você sendo amigo você acaba partindo pra ajudar sim, pra fechar determinados acordos que você não fecharia se fosse amigo íntimo da pessoa (FORNECEDOR 8).

Eu sinto e a empresa exige isso também. Nesse ramo de vendas a gente é número dentro da empresa, devido a isso você tem que estar lá com o cara, sempre com a sua meta em dia porque a empresa só vê a meta. Isso são todas as empresas neste ramo (FORNECEDOR 9).

[...] você se sente como "poxa, não posso de maneira nenhuma voltar atrás ou pisar na bola com esse cliente" porque sempre ele me dá provas de que ele está do nosso lado nas parcerias, em qualquer tipo de relacionamento. Eu acho que isso pesa sim (FORNECEDOR 10).

[...] é uma parceria de mão dupla, fica bom tanto pra mim quanto pra ele. Eu preciso dele e ele precisa dos meus produtos, então a gente sempre está mantendo, fechando negócios por causa disso (FORNECEDOR 11).

[...] eu tento fazer o melhor possível para que a minha proposta seja a melhor naquele momento pra ele fechar, mas talvez até pela preparação que a gente tenha a gente já vai para o negócio preparado sabendo que há um risco de não fechar, é meio a meio, [...] (FORNECEDOR 12).

Já pelo lado do varejo, somente o diretor comercial (varejista 1) se mostrou compromissado em fechar negócios com aqueles em que possui maior relação. Os demais compradores demonstraram o compromisso e obrigação de fechamento de negócios

unicamente em função das condições comerciais do momento, não tendo compromisso em fechar a negociação por se tratar de pessoa com maior ou menor relacionamento.

[...] Geralmente, quem está mais próximo você quer sim que essa pessoa se dê bem, que essa pessoa consiga fazer com que os seus negócios andem bem, que consiga fazer mais negócios, só que sempre respeitando o melhor para a empresa. É claro, faço uma proposta pra ele, se em determinado momento ele ficou fora ele está fora do negócio, mas se em determinado momento ele igualou a proposta que eu fiz ele, claro, eu olho que do mesmo jeito que ele me dá atenção quando ele tem o melhor negócio e me fala primeiro, se ele igualou com uma melhor condição eu dou a ele a oportunidade para ele me vender, isso é fato (VAREJISTA 1).

Não influi. O que vai mandar é ele fechar a condição de preço e fazer o fechamento dentro das condições que a empresa precisa (VAREJISTA 2).

Já tirei vários de linha, já parei de trabalhar com vários. Não tem vínculo nenhum o pessoal e o profissional (VAREJISTA 3).

[...] O fechamento vai ser de acordo com a necessidade pra empresa e se ele quiser algo a mais ele é que tem que fazer um trabalho diferente para que justifique um volume a mais (VAREJISTA 4).

Primeiramente, a gente olha a necessidade da empresa, nunca parceria, sempre a necessidade da empresa. Entre parceria e necessidade da empresa o que pesa mais? A necessidade da empresa. Logicamente se casar os dois vai ser muito bom, tanto para um quanto para o outro (VAREJISTA 5).

[...] Se houver interesse da minha parte na empresa sim, mas agora se não houver não há porque fazer não. Se ele tiver qualidade, quantidade e preço, sim (VAREJISTA 6).

Um dos motivos do comprador ser neutro, é importante por causa disso, porque ninguém fica na mão de ninguém. E hoje infelizmente a gente lida com pessoas, eu lido com a indústria X e a indústria Y, mas tem uma pessoa no meio disso, e essa pessoa muita das vezes ela por ter um relacionamento ela acha que ela tem um poder e ela não tem o poder. Então, no caso o ideal é o relacionamento neutro para não dar talvez uma brecha dessa (VAREJISTA 7).

Foi possível observar nesse momento, certa apreensão entre os entrevistados, no sentido de que os termos utilizados no questionamento “obrigação em fechar negócios” ou “compromisso em fechar negócios” pudessem ser interpretados de maneira a transparecer algum comportamento inadequado ou antiético. Vale ressaltar a apreensão e o receio com a existência de corrupção em vários casos de negociação, o que gerou desconforto e desconfiança nos entrevistados, por diversas vezes, na realização da pesquisa.

4.2.3 Capital Cognitivo

A dimensão cognitiva do Capital Social, trata dos recursos que proporcionam representações, interpretações e sistemas de significado compartilhados entre os atores, incluindo linguagem, códigos e narrativas compartilhadas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016) afirmam ainda que o Capital Cognitivo diz respeito à associabilidade ou a vontade e capacidade de desenvolvimento de metas e ações coletivas, refletindo uma mutualidade de expectativas entre os atores. Isso sugere que os indivíduos devem concordar uns com os outros para que juntos alcancem os objetivos comuns.

A busca pela mutualidade de expectativas se deu em duas etapas. Na primeira questionou-se acerca do que se esperava de um fornecedor/varejista considerado parceiro. Em seguida, os respondentes foram estimulados a expressarem suas expectativas acerca do que poderiam ou não fazer caso o fornecedor/varejista tenha uma maior proximidade de relacionamento.

Na primeira etapa, foi possível observar a mutualidade de expectativas, uma vez que os indivíduos pesquisados seguiram categorias e termos de respostas semelhantes, concatenados e agrupados de acordo com os relatos abaixo. Transparência e cumprimento de contratos, abertura a propostas e relação ganha-ganha, respeito nas negociações, ajuda mútua e bons negócios estão entre as expectativas observadas mutuamente entre os entrevistados.

É o cliente que vem pro jogo, entregando os indicadores que não são poucos, executando o que a gente tem de contrato e tendo uma conta regular. Eu espero que ele jogue aberto, e tendo uma dificuldade dele ele consiga me acessar para a gente traçar uma rota de fuga quando ele encontrar uma dificuldade e que quando eu tiver uma dificuldade de investimento por exemplo ele venha do mesmo jeito, não ser tão mercenário, porque não é só isso no dia a dia. As coisas hoje em dia são muito mais do que discutir só preço. Porque preço por si só não resolve em médio, longo prazo (FORNECEDOR 1).

Para eu considerar um fornecedor parceiro em primeiro lugar ele tem que estar sempre disponível para atender as minhas demandas, como as minhas necessidades de compras, não deixar faltar produtos, me dar uma condição compatível com o mercado, ter a condição de ter a minha margem garantida e estar sempre com o preço equilibrado com o mercado, não querer empurrar quantidades que a gente sabe que não cabe, que não está dentro do orçamento da empresa, porque tem uns que querem forçar volume, te obrigar a comprar coisas que você sabe que não precisa, e estar sempre disponível a resolver os problemas juntos (VAREJISTA 4).

O que a gente espera é que todas as premissas que a gente acordou sejam cumpridas, que tudo o que a gente tenha acordado seja cumprido, e eu acho que cumplicidade também na relação no sentido de sermos o mais transparente possível, de não ter que ficar "pisando em ovos" e de dividir alguma preocupação ou alguma informação que venha a ter, eu acho que é isso (FORNECEDOR 10).

Ética, somente. Simplesmente honrar aquilo que foi falado e trazer algo para a empresa no caso, pra agregar mais do que o que ele está fazendo, só isso que eu espero (VAREJISTA 7).

Espero a parceria. A parceria de a gente estar fazendo umas ações diferentes, de estar fazendo campanhas diferentes. A gente estar trazendo inovações, criatividade, e o cliente comprando a nossa ideia. Muitas vezes, pela parceria o cliente deixa de comprar do concorrente pra pegar um produto nosso (FORNECEDOR 11).

O varejista parceiro está aberto a novos produtos, a novas campanhas, a alguns investimentos que a indústria oferece pra agregar vendas para o cliente, estar aberto a novas negociações, eu acho que é isso (FORNECEDOR 3).

Eu espero que toda proposta ou quase toda a proposta que eu levar pra ele aceite e leva para a empresa dele e traga bons retornos para a empresa que eu trabalho (VAREJISTA 5).

Eu considero um cliente como meu parceiro quando ele nos dá a oportunidade de efetuar negociações como eu disse, nós da indústria temos uma ética muito grande em saber que a negociação tem que ser um ganhanha, ser bom para as duas partes. O varejista que me dá oportunidade para entrar na casa dele dentro do share de mercado, do potencial que eu tenho de mercado, ele deixar eu layoutizar a loja dele, eu trabalhar a loja dele, eu trabalhar a gôndola dele, que me dá oportunidade nas negociações, e até mesmo porventura quando a minha indústria tem um produto novo, nós lançamos um produto novo no mercado, esse cliente também nos dá a oportunidade, ou seja, nos cedem a sua gôndola para que a gente possa começar a fazer um trabalho nessa linha. Esse é o cara parceiro (FORNECEDOR 4).

Olha, acho que o grande parceiro comercial não é aquele que compra tudo, não é aquele que tudo está bom pra ele. É aquele que te faz buscar o melhor negócio. [...] A negociação é muito complexa, você não vai chegar achando que você vai fazer 100% daquilo ali não porque tem o outro lado da mesa também, entendeu? [...] Então o que eu espero é ser bem recebido e ter a discussão para o melhor negócio, pra sim ou pra não, porque nem todos os negócios são viáveis para o meu cliente, entendeu? Agora, espero ser bem recebido, é isso que eu saio todos os dias de casa esperando. O bom vendedor tem que sair de casa pra envolver o cliente de certa forma, com alegria, com satisfação para que o cara se sinta seguro, confiança naquilo que eu estou falando, entendeu? E na próxima vez que ele ouvir um negócio que não for bom pra ele mas que eu passar confiança pra ele pra sugerir que

aquilo ali vai dar certo e se der errado eu estou junto com ele para reverter, para acionar, pra fazer uma outra venda com esse mesmo produto que não deu certo, que ele pode sentir que ele pode pegar que eu to ali junto com ele (FORNECEDOR 2).

Que ele ajude quando a gente pedir, por exemplo, cadastro de produtos. Que a gente pede pra trabalhar no preço que a gente combinou, muitas vezes a gente combina um preço com eles e eles trabalham numa margem acima do que foi combinado. Que eles tenham mais jogo de cintura com a gente, porque muitas vezes a gente não consegue entregar no prazo que foi estipulado, determinado problema de logística ou problema que sai da nossa alçada e, muitas vezes, a gente ajuda e na hora que a gente precisa da ajuda deles eles não tem essa mesma percepção de ajuda que a gente tem com eles. Então assim, se eles ajudassem a gente o tanto que a gente ajuda eles eu acho que o crescimento seria bem maior (FORNECEDOR 8).

Eu espero que ele entenda as ações que a gente faz, é importante ele ter essa clareza do que a gente está fazendo e ter a clareza de como que é a visão que a gente leva pra ele, uma visão de seriedade, uma visão de que não há má fé no negócio, não há interesse em prejudicar e pra gente o quanto mais ele for rentável, quanto mais ele ganhar dinheiro, quanto mais ele tiver rentabilidade pra gente é melhor. Só que em algumas situações gera conflito porque o entendimento do cliente é que a gente só quer tirar proveito. Mas no nosso caso é o contrário, a gente quer que o cliente cresça cada dia mais pra comprar cada vez mais da gente e virar um ciclo virtuoso (FORNECEDOR 12).

Que me rentabilize cada vez mais, que o seu produto gire cada vez mais, e que eu tenha dentro do que ele me vende na minha empresa, um giro maior do que o estoque que eu tenho. Que ele consiga me rentabilizar, que ele consiga fazer girar o seu produto antes que eu pague ele, esse é meu sonho, é meu desejo com qualquer empresa que senta comigo. Não adianta ter um belo produto, um produto uma bela empresa, uma fábrica maravilhosa, produtos de qualidade mas se ele não consegue entregar o que você precisa que é vender, rentabilizar e girar, para que não pese no meu estoque (VAREJISTA 1).

Espero bons negócios. Negócios produtivos. E geralmente sempre quando a gente tem já um histórico de parceria boa, um histórico já consolidado, a chance de você fechar uma negociação é bem maior do que se você não tem parceria com o cliente. Então, a chance de você se dar melhor no negócio é maior. Eu não vou falar 100% porque alguma coisa lá na frente pode não sair do jeito que você queria mas a proporção e a chance de dar certo é muito maior (FORNECEDOR 7).

Eu espero dele o retorno né, uma negociação bem feita, que tenha um preço bem competitivo no mercado e com a parceria dele todo né, entrando em ações, estando tudo dentro dos fechamentos (VAREJISTA 2).

Trazer condições melhores. Sempre que pintou alguma condição pra ele dentro da empresa dele ele trazer primeiramente pra mim (VAREJISTA 3).

Espero respeito. Acho que isso é muito importante. Porque hoje eu vejo muito varejista que não respeita o pessoal de vendas. Não estou falando só no meu caso, estou falando generalizado. Você vê que muito varejista hoje ele tem as vezes o vendedor ou o fornecedor que vai, o cara entra na porta dele ele parece que encara o cara como inimigo, e ele teria que olhar de maneira diferente, o cara veio trazer oportunidades, ajudar a desenvolver e muitas vezes falta respeito ainda, hoje, eu acho que muitos compradores têm má formação do negócio, muitos gerentes tem má formação de como receber um funcionário, principalmente de uma grande empresa, que está ali para trazer bons negócios. E por outro lado da empresa, sim, preparar bem os seus funcionários e não olhe porque o poder da empresa vai fazer a sua venda: ajuda? ajuda, mas você vai administrar isso. O respeito é muito importante de ambas as partes (FORNECEDOR 5).

Honestidade, entendeu? Honestidade e a gente estar trabalhando sempre com a razão, entendeu? Não adianta por amizade ele querer me vender produto mais caro e eu vou aceitar isso, isso tá errado. Tem que ser extremamente profissional (VAREJISTA 6).

Na segunda etapa, os respondentes foram estimulados a expressar suas expectativas acerca do que poderiam ou não fazer, caso o fornecedor/varejista tenha uma maior proximidade de relacionamento, bem como expressaram espontaneamente sobre suas preferências em características dos parceiros com quem gostariam de se relacionar. Os resultados foram agrupados no quadro 8, para melhor visualização e agrupamento.

Quadro 8 - Expectativas de relacionamento dos entrevistados.

(Continua)

Entrevistado	Se eu tenho relacionamento mais próximo eu posso...	Se eu tenho relacionamento mais próximo eu não posso...	Prefiro me relacionar com o varejista / fornecedor que...
Fornecedor 1	Ajudar, influenciar, contribuir.	Ser antiético	É muito bom de negócios
Fornecedor 2	Estender este relacionamento em benefício mútuo	Envolver dinheiro que não seja seu	Tenha atenção e respeito
Fornecedor 3	Contar com ele para as negociações	Deixar quebrar a confiança	É transparente comigo
Fornecedor 4	Manter os negócios	Perder a confiança	Me dê oportunidades
Fornecedor 5	Realizar melhor os negócios	Decepcionar, não ser transparente	Tenha ambição de crescer
Fornecedor 6	Ganhar mais em faturamento e volume	Perder	É meu parceiro
Fornecedor 7	Ter a chance de se dar melhor	Confiar demais	Me dê condições de trabalho
Fornecedor 8	Trazar boas oportunidades de negócios	Deixar o pessoal interferir nas negociações	Fale a verdade
Fornecedor 9	Ter condições melhores de negócios	Achar que pelo relacionamento possa ter benefícios com a empresa	Seja profissional
Fornecedor 10	Ter mais liberdade, ser mais claro	Misturar as coisas, dividir informações confidenciais	Cumpra o que combina

Quadro 8 - Expectativas de relacionamento dos entrevistados.

(Conclusão)

Entrevistado	Se eu tenho relacionamento mais próximo eu posso...	Se eu tenho relacionamento mais próximo eu não posso...	Prefiro me relacionar com o varejista / fornecedor que...
Fornecedor 11	Ousar mais em ações e promoções	Decepcionar, quebrar a confiança	É meu parceiro
Fornecedor 12	Fazer mais negócios	Agir de má fé	É meu parceiro
Varejista 1	Ter mais liberdade, confiar mais	Deixar o pessoal interferir nas negociações	Esteja comigo em todos os momentos
Varejista 2	Buscar mais informações	Achar que pelo relacionamento possa ter benefícios com a empresa	Me mune de informações
Varejista 3	Confiar mais	Misturar as coisas	Cumpra o que combina
Varejista 4	Atender com mais presteza	Misturar as coisas	É parceiro
Varejista 5	Realizar melhor os negócios	Misturar as coisas	Seja honesto
Varejista 6	Ter boas oportunidades de negócios	Misturar as coisas	Tenha caráter, respeito, seja honesto
Varejista 7	Cobrar mais	Achar que ele pode e eu também posso	É neutro.

Fonte: Do autor (2018).

Foi possível, portanto, identificar mutualidade de expectativas também nesses aspectos, uma vez que, com a presença do capital social nas relações comerciais, tanto fornecedores quanto varejistas esperam obter maior confiança, melhores condições de negociação e acesso a informações. Importante observar ainda que a maioria dos entrevistados se preocupa com o conflito de interesses entre o pessoal e o profissional, para que as relações pessoais não se confundam com as relações profissionais. Os pesquisados relataram, por fim, que preferem se relacionar com parceiros comerciais que tenham como características principais transparência, honestidade e que transmita parceria e confiança.

4.3 Perfis de varejistas e fornecedores e o capital social

Com base na caracterização das relações comerciais, realizada na seção 4.1 e na descrição da presença do Capital Social em suas três dimensões (estrutural, relacional e cognitiva) desenvolvida na seção 4.2, esta seção realiza o agrupamento dos resultados, no intuito de identificar perfis de comportamento, de acordo com a presença do capital social nas relações comerciais.

O critério para a diferenciação dos grupos, se deu pela presença ou ausência de capital social de acordo com as declarações dos entrevistados. A partir do primeiro critério, os resultados respondentes foram agrupados de acordo com a similaridade de respostas, por nível de compartilhamento de informações (aqueles que compartilham mais informações com quem

tem relacionamento sinalizados com “+” e aqueles que compartilham informações igualmente sinalizados com “=”), presença ou ausência de confiança e presença ou ausência de obrigação e compromisso, respectivamente. O quadro 9 apresenta os resultados, a partir dessa classificação.

Quadro 9 - Perfis de entrevistados de acordo com o nível de capital social.

Entrevistado	Presença do Capital Social	Compartilha informações	Compartilha mais informações com:	Confia no parceiro?	Existe obrigação e compromisso?	O que espera do parceiro?
Varejista 1	Forte	+	quem é parceiro	SIM	SIM	Relação ganha-ganha e bons negócios
Varejista 6	Forte	+	quem é parceiro	SIM	NÃO	Honestidade
Fornecedor 2	Forte	+	quem recebe bem	SIM	NÃO	Ser bem recebido, relação ganha-ganha
Varejista 4	Forte	+	quem é parceiro	NÃO	NÃO	Transparência e cumprimento de contratos
Fornecedor 7	Forte	=	quem tem relacionamento	SIM	SIM	Bons negócios
Fornecedor 1	Forte	=	quem tem tempo	SIM	SIM	Jogo aberto, em qualquer situação
Varejista 3	Forte	=	que passam informações também	SIM	NÃO	Bons negócios, melhores condições
Fornecedor 3	Forte	=	quem é parceiro	SIM	NÃO	Estar aberto a propostas
Fornecedor 5	Forte	=	quem recebe bem	SIM	NÃO	Respeito
Fornecedor 11	Fraca	+	quem é parceiro	SIM	SIM	Estar aberto a propostas
Fornecedor 6	Fraca	+	quem é parceiro	SIM	SIM	Que compre volume
Varejista 2	Fraca	+	que passam informações também	NÃO	NÃO	Bons negócios, estar aberto a propostas
Varejista 5	Fraca	+	quem é parceiro	NÃO	NÃO	Estar aberto a propostas
Fornecedor 8	Fraca	=	quem é ético	SIM	SIM	Ajuda mútua
Fornecedor 12	Fraca	=	quem é parceiro	SIM	SIM	Relação ganha-ganha
Fornecedor 10	Fraca	=	por igual	SIM	SIM	Transparência e cumprimento de contratos
Varejista 7	Fraca	=	que passam informações também.	SIM	NÃO	Transparência e cumprimento de contratos
Fornecedor 9	Fraca	=	quem tem confiança	NÃO	SIM	Não existe parceria
Fornecedor 4	Fraca	=	quem tem relacionamento	NÃO	NÃO	Estar aberto a propostas, relação ganha-ganha

Fonte: Do autor (2018).

De acordo com o quadro 9, foi possível identificar similaridades de comportamento entre os entrevistados que disseram possuir relações pessoais mais próximas com os parceiros comerciais. No total, 9 dos 18 indivíduos, 4 varejistas e 5 fornecedores, demonstraram maior presença de capital social nas suas relações.

É possível observar que a presença do capital social reflete em um maior compartilhamento de informações, e confiança no parceiro. Suas principais expectativas tangem à realização de bons negócios, estabelecimento de uma relação ganha-ganha e transparência nas relações. Dentre todos os respondentes dessa categoria, apenas um relatou não confiar no parceiro, o que indica que a presença do capital social pode gerar maiores níveis de confiança. Esse grupo corrobora com a literatura, no que tange aos benefícios em se possuir o capital social (BURT, 1992; EKLINDER-FRICK; ERIKSSON; HALLÉN, 2012; SON; KOCABASOGLU-HILLMER; RODEN, 2016).

Todos os fornecedores pertencentes a esse grupo possuem nível superior e pertencem a grandes multinacionais, líderes nos mercados onde atuam, com exceção do fornecedor 7, que apesar de atualmente trabalhar em uma média indústria, tem boa experiência na empresa do fornecedor 3, o que pode indicar que a opção pela utilização do capital social pode ter vindo de sua formação profissional. Pelo lado do varejista, o grupo é composto pelo diretor comercial da organização e pelos compradores, que coincidentemente são aqueles que se relacionam com os fornecedores pertencentes a esse grupo, estabelecendo portanto, uma congruência de comportamentos e ideias.

O segundo grupo é composto por aqueles indivíduos que afirmaram em um primeiro momento possuir fraco capital social, ou ainda que não estabelecem vínculos de relacionamento com os seus parceiros comerciais. É formado por 10 respondentes, 3 varejistas e 7 fornecedores.

Apesar de afirmarem não possuir vínculos de relacionamento com os parceiros, três dos respondentes apresentaram padrão de respostas semelhantes ao primeiro grupo, uma vez que afirmaram compartilhar mais informações com aqueles que tem maior relacionamento ou parceria, demonstraram confiança no parceiro e relataram ainda existir obrigação e compromisso com o parceiro para o estabelecimento de boas negociações.

Os demais integrantes desse grupo demonstraram padrões de comportamento diversificados, uma vez que o compartilhamento de informações se restringe à reciprocidade diante das informações compartilhadas pelo parceiro, não apresentaram de maneira geral obrigação e compromisso em buscar melhores negócios com os parceiros, tampouco demonstraram confiança no outro lado da negociação. As expectativas dos integrantes desse

grupo se restringem ao cumprimento do acordado nos contratos e a possibilidade de abertura para novas propostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados e da fundamentação teórica e metodológica utilizada nesta pesquisa, foi possível chegar a algumas reflexões na intenção de responder aos objetivos propostos.

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever o contexto das relações interorganizacionais existentes entre os supermercadistas e seus fornecedores, procurando identificar a presença do Capital Social nessas relações. Para que esse objetivo fosse alcançado com êxito, a pesquisa foi subdividida em três objetivos específicos, que foram respectivamente: a) caracterizar as diferentes formas de negociação existentes entre supermercadistas e fornecedores; b) verificar em quais contextos o Capital Social está inserido nas relações comerciais; e c) identificar perfis de compradores ou vendedores de acordo com a utilização do capital social nas relações comerciais.

O nível das relações pelo lado dos fornecedores variou de acordo com o tamanho das empresas, ou seja, quanto maior o tamanho da empresa, menor é o tamanho da carteira de clientes, por se tratarem de negociações com grandes varejistas. Pelo lado do varejo, essa variação de tamanho de carteira se dá em função da linha de produtos dada a cada comprador em específico, já que o maior número de fornecedores está ligado àqueles compradores das linhas de maior perecibilidade. A frequência das relações geralmente se dá entre atendimentos semanais a mensais, a depender da especificidade do produto fornecido.

A comunicação entre os fornecedores e o varejo se dava por meio de atendimentos presenciais em visitas feitas ao departamento comercial do varejista. Entretanto, a comunicação por meios digitais como e-mails e aplicativos para celular têm representado significativa importância na aproximação e resolução prévia de condições de negociação, resolução de conflitos, etc.

Essas relações eram regidas por contratos estabelecidos entre as partes, nos quais eram especificadas as condições globais de negociação como prazos de pagamento, prazos e condições de entregas, percentuais de pagamentos sobre volume de compras, logística e eventos especiais realizados pelo varejo, além de determinar valores referentes à venda de cotas de marketing. Os contratos geralmente eram estabelecidos por gestores de maior nível hierárquico de ambas as partes e regiam as diretrizes para as principais negociações realizadas pelos vendedores e compradores.

Condições de negociação como preços de produtos, volume e periodicidade de compras, alocação de verbas comerciais, frete e outras, eram definidas normalmente no

momento da visita presencial do vendedor. A utilização de verbas comerciais é muito comum e está relacionada à composição de margens de lucro, seja por meio de *sell-in* ou por *sell-out*, bem como cadastro de produtos, inserção de itens em tablóides de ofertas ou anúncios de tvs, correção de preços divergentes, dentre outras.

As relações de poder e dependência eram vinculadas às dimensões de cada empresa envolvida e suas relações de grandeza. Fornecedores com menor porte ou varejistas com menor poder de compra ficam dependentes dos parceiros, quando de maior porte. Nesse caso em que a rede estudada é de grande porte e possui grande poder de compra, a posição de poder é utilizada para impor condições de negociação e melhor poder de barganha sobre os fornecedores de pequeno e médio porte, e busca equalizar o poder junto às grandes indústrias, por meio de cooperação e parcerias.

Os conflitos existentes se mostraram frequentes tangem a aspectos mercadológicos e logísticos, bem como ao descumprimento de condições de negociação definidas no ato do fechamento de compra de determinada mercadoria. A resolução dos conflitos perpassa pelo diálogo entre as partes e a presença de um melhor relacionamento, aqui determinado como capital social, se mostrou efetiva para a redução dos impactos destes conflitos.

Dessa maneira, foi possível responder ao primeiro objetivo específico do trabalho, uma vez que se caracteriza de forma abrangente as relações existentes nas negociações entre os varejistas e seus fornecedores, por meio de seus níveis e frequências, especificidades, formatos contratuais, relações de poder e dependência bem como situações de conflitos, riscos e incertezas.

Ao se investigar a respeito da presença do capital social, foi possível verificar a sua existência nas relações, seja por meio de laços de relacionamento mais estreitos, ou por meio de relações mais robustas, que chegam a envolver em determinados casos até familiares dos indivíduos. Foram mencionados diversos benefícios em se manter tais relacionamentos, como maior facilidade de acesso a informações, promoções, melhores condições de negociação, dentre outras.

Mesmo com a identificação dos benefícios obtidos por meio da presença do capital social nas relações, foi possível identificar que algumas organizações coíbem o desenvolvimento do capital social de seus colaboradores com receio de comportamentos inadequados, antiéticos ou ainda para evitar casos de corrupção, respondidos de maneira intrínseca por alguns entrevistados.

Os respondentes que rejeitam o capital social em suas relações comerciais, o fazem por preferências pessoais, por receio de dúvidas interpretações sobre essas relações, pelos

mesmos motivos supracitados, bem como pela distância geográfica e baixa frequência de relações em alguns casos.

Por meio da pesquisa, foi possível ainda identificar os efeitos positivos da abertura das estruturas de rede (*bridging*), por relações de colaboração e confiança e maior facilidade na resolução de conflitos, quando da presença de uma relação mais próxima com o fornecedor, bem como os efeitos positivos e negativos das amarras do capital social (*bonding*), uma vez que a presença de relações mais próximas podem também agir como amarras em alguns dos casos citados.

O compartilhamento de informações foi observado de maneira mais significativa nos sujeitos que demonstraram utilizar do capital social em suas relações. Para esses respondentes, a presença de relações mais próximas facilita o acesso a informações, garantem o acesso a informações privilegiadas como antecipação de ofertas e dados dos mercados concorrentes, que seriam de mais difícil acesso, caso essas relações de proximidade não existissem.

A confiança foi citada como decorrência da utilização do capital social pelos entrevistados, que afirmaram confiar nos seus parceiros comerciais, especialmente naqueles cuja relação se torna mais próxima, e essa confiança desencadeia o comprometimento e a obrigação em se realizar melhores negócios com esses parceiros. Esse comportamento de comprometimento foi observado de maneira mais incisiva entre os fornecedores, que se sentem na obrigação de buscar melhores condições de negociação e fechar negócios, principalmente com aqueles clientes que possuem relação mais próxima. Os termos “obrigação em fechar negócios” ou “compromisso em fechar negócios” causaram certo constrangimento e desconfiança em alguns entrevistados em função da presença de atitudes antiéticas e até casos de corrupção existentes nesse mercado, e por tal razão, muitos se esquivaram nesse momento da pesquisa.

Existe mutualidade de expectativas em categorias como transparência e cumprimento de contratos, abertura a novas propostas, respeito nas negociações, ajuda mútua, busca por bons negócios, confiança, acesso a informações, e a busca pela relação ganha-ganha, que se mostraram presentes nos relatos tanto de compradores quanto de fornecedores.

Assim, a presença do capital social nas relações interorganizacionais entre varejistas e seus fornecedores foi identificada nesse caso, e mesmo que coibida por algumas organizações, se faz presente nas relações e traz diversos benefícios para aqueles que dele fazem uso, como acesso a melhores condições de negociação e a melhores informações, aumenta os níveis de comprometimento e confiança, bem como na resolução de conflitos com maior facilidade.

Foi possível ainda, determinar o agrupamento dos respondentes em dois grupos, distintos pela presença ou ausência de capital social nas relações. Os resultados permitiram inferir que os respondentes que afirmaram ter maiores níveis de capital social, compartilham mais informações, confiam mais nos seus parceiros comerciais e têm mutualidade de expectativas no que tange ao estabelecimento de relações de ganha-ganha, transparência nas relações e estabelecimento de bons negócios. Já o grupo composto por respondentes que não possuem capital social, demonstrou padrões de comportamento diversificados, compartilhando informações apenas por reciprocidade com as informações obtidas de seus parceiros, não demonstraram confiança, tampouco obrigação e compromisso com o outro lado da negociação, e suas expectativas se restringem ao cumprimento das obrigações estabelecidas em contrato e à abertura para novas propostas.

Assim, foi possível por meio da realização desta pesquisa, descrever as relações interorganizacionais entre o varejo e seus fornecedores, neste caso por meio do estudo de caso de uma rede de supermercados em Minas Gerais, onde se caracterizaram todas as especificidades das relações, bem como foi possível identificar a presença do capital social nessas organizações, de maneira que representa significativa relevância para o estabelecimento de melhores negociações, acesso a melhores informações e oportunidades de negócios.

Esta pesquisa contribui para o desenvolvimento dos estudos relacionados ao setor varejista, no momento em que demonstra a caracterização das relações de fornecimento de produtos, e ainda reforça a teoria do capital social, ao passo em que corrobora com diversas afirmações existentes na literatura, até então não observadas nesse importante setor da economia.

A pesquisa teve como limitação a indisponibilidade em se realizar as entrevistas com outras redes supermercadistas ou um maior número de fornecedores, o que poderia enriquecer ainda mais as discussões.

Sugere-se para futuras agendas de pesquisa, que os fatos aqui elucidados, principalmente as discussões de caráter ético que foram citadas, possam ser melhor exploradas, no intuito de se entender os fatores que possam restringir uma maior presença de capital social nas relações. Podem ser sugeridos, ainda, estudos que possam mensurar e correlacionar os elementos incluídos na categorização desta pesquisa, no intuito de determinar relações entre estas categorias, identificar de maneira mais precisa os perfis e agrupamentos de comportamentos.

REFERENCIAS

- ANAND, V.; GLICK, W. H.; MANZ, C. C. Thriving on the knowledge of outsiders: tapping organizational social capital. **Academy of Management Executive**, Ada, v. 16, n. 1, p. 87–101, Feb. 2002.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458–477, maio/jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 131-179.
- BOEIRA, S. L.; BORBA, J. Os fundamentos teóricos do capital social. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 187–193, jun. 2006.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, 1985. p. 241-258.
- BRITO, E. P. Z.; VIEIRA, V. A.; ESPARTEL, L. B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 522–527, nov./dez. 2011.
- BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992. 313 p.
- CARTER, N. M.; WILLIAMS, M.; REYNOLDS, P. D. Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy, and gender. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 12, n. 2, p. 125–145, Mar. 1997.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, suppl., p. 95–120, Jan. 1988.
- COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. An empirical taxonomy of purchasing functions. **International Journal of Operations & Production Management**, New York, v. 26, n. 7, p. 775–794, July 2006.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 65–90, ago. 2001.
- EKLINDER-FRICK, J.; ERIKSSON, L. T.; HALLÉN, L. Effects of social capital on processes in a regional strategic network. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 41, n. 5, p. 800–806, July 2012.

ELLINGER, A. E. et al. Measurement of organizational investments in social capital: the service employee perspective. **Journal of Business Research**, Athens, v. 64, n. 6, p. 572–578, June 2011.

FREDERICO, E.; PARENTE, J. G. Antecedentes da confiança para o varejista de moda. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 82-101, jan./mar. 2008.

FURLANETTO, E. L. Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 16, supl., p. 55–67, ago. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, Oslo, v. 35, n. 1, p. 3–11, Jan. 1992.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, May 1973.

GUSTAFSON, C. R.; NGANJE, W. E. Value of social capital to mid-sized northern plains farms. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Winnipeg, v. 54, n. 3, p. 421–438, Sept. 2006.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. 351 p.

_____. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 2013. 384 p.

HIGGINS, S. S. **Fundamentos teóricos do capital social**. Chapecó: Argos, 2005. 263 p.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 480 p.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 25, p. 528-545, 2006.

KWON, Y.-C. Relationship-specific investments, social capital, and performance: the case of Korean exporter/foreign buyer relations. **Asia Pacific Journal of Management**, North Ryde, v. 28, n. 4, p. 761–773, Dec. 2011.

MERLO, O. et al. Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. **Journal of Business Research**, Athens, v. 59, n. 12, p. 1214–1221, Nov. 2006.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 2, p. 242–266, Apr. 1998.

NIZZA, C. L. A influência da comunicação na busca de informações do consumidor de varejo. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 17-24, jan./jun. 2003.

OLIVEIRA, F. P. de; ZANQUETTO FILHO, H. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 659–674, out./dez. 2011.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integrat. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 15, n. 2, p. 241-265, Apr. 1990.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 440 p.

PINHO, J. C. Redes e capital social no domínio do marketing de relacionamento. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 4, p. 12-21, dez. 2013.

PORTES, A. Social capital: its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 24, n. 1, p. 1–24, Aug. 1998.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1993. 257 p.

REIS, B. P. W. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 21, p. 35–49, nov. 2003.

REZENDE, S. F. L.; LIMA, W. M. de A.; VERSIANI, Â. F. Evolução de conhecimentos no relacionamento comprador-fornecedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 39–58, fev. 2012.

SEEVERS, M. T.; SKINNER, S. J.; DAHLSTROM, R. Performance implications of a retail purchasing network: the role of social capital. **Journal of Retailing**, New York, v. 86, n. 4, p. 356–367, Dec. 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO - SBVC. **O papel do varejo na economia brasileira**. 2. ed. São Paulo: SBVC, 2017. 137 p.

SON, B. G.; KOCABASOGLU-HILLMER, C.; RODEN, S. A dyadic perspective on retailer-supplier relationships through the lens of social capital. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 178, p. 120–131, Aug. 2016.

SOUSA, J. S. de. **Relações interorganizacionais no agronegócio do leite em Minas Gerais: análise de uma netchain**. 2016. 544 p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

SOUZA, R. de C.; SCUR, G. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na cidade de São Paulo. **Production**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 518–527, jul./set. 2011.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 67-111, 1998.

TOLBERT II, C. M. Minding our own business: local retail establishments and the future of southern civic community. **Social Forces**, Chapel Hill, v. 83, n. 4, p. 1309–1328, June 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 292 p.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; HO, L. L. Um estudo sobre colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 556–570, dez. 2009.

VIEIRA, V. A. et al. Congresso latino-americano de varejo: retrospectiva de cinco anos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 590–594, nov./dez. 2012.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. São Paulo: Free Press, 1985. 450 p.

**APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE RELACIONAMENTO DE COMPRAS ENTRE
SUPERMERCADISTAS E FORNECEDORES**

Prezado (a) participante,

Esta pesquisa que faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. O estudo é realizado pelo aluno de mestrado Gustavo Clemente Valadares, orientado pelo professor doutor Luiz Marcelo Antonialli, e tem como objetivo compreender as relações interorganizacionais existentes entre supermercadistas e seus fornecedores.

Pedimos sua colaboração, salientado que se trata de uma pesquisa acadêmica, em que todos os dados permanecerão em sigilo, garantindo o anonimato e a privacidade dos respondentes. Os registros obtidos no decorrer desta pesquisa serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A sua participação será com as informações prestadas referente as questões abaixo. Em nenhum momento você ou a empresa que você trabalha serão identificados, pois os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada. A pesquisa não prevê ganhos ou riscos de nenhum tipo aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. A entrevista será gravada.

- Aceito participar
 Não aceito participar

Data: _____

Onde mora: _____

Cargo que ocupa: _____

CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

1) **Sexo:** Masculino Feminino

2) **Idade:** de 18 a 20 de 21 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 acima de 51 anos

3) **Escolaridade:**

<input type="checkbox"/> Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Pós-graduação Incompleta	<input type="checkbox"/> Pós-graduação Completa
---	--------------------------------	--	-----------------------------------	---	---

4) **Porte da empresa que trabalha atualmente:**

<input type="checkbox"/> Microempresa	<input type="checkbox"/> Pequena	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> Multinacional
---------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--

5) **Há quanto tempo você trabalha na empresa atual?**

<input type="checkbox"/> Há 1 ano ou menos	<input type="checkbox"/> Entre 1 ano e 2 anos.	<input type="checkbox"/> Entre 2 anos e 3 anos.	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 4 anos.	<input type="checkbox"/> Há mais de 4 anos
--	--	---	--	--

6) Há quanto tempo você trabalha na função atual?

<input type="checkbox"/> Há 1 ano ou menos	<input type="checkbox"/> Entre 1 ano e 2 anos.	<input type="checkbox"/> Entre 2 anos e 3 anos.	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 4 anos.	<input type="checkbox"/> Há mais de 4 anos
--	--	---	--	--

ETAPA I: RELAÇÕES COMERCIAIS

1. Com quantos fornecedores você costuma se relacionar?
2. Quais são os fornecedores nos quais você costuma se relacionar?
3. Qual o cargo que normalmente ocupam as pessoas que se relacionam com você?
4. Existe algum relacionamento pessoal com algum dos representantes destes fornecedores?
Qual o nível de relacionamento você mantém com eles?
5. Com qual frequência você é atendido por estes fornecedores?
6. Como você costuma se comunicar com seus fornecedores?
7. Como são definidas as condições de negociação? (preços, prazos de entrega e pagamento, qualidade do produto, condições de entrega, espaços de exposição de produtos e de marketing, etc).
8. Existem situações de conflito nestas relações? Como elas ocorrem?
9. Em quais relações os conflitos são mais frequentes? Como elas são solucionadas?
10. Relações de conflito comerciais são resolvidas com maior facilidade quando o representante da empresa tem bom relacionamento com você?
11. Quem tem o maior poder na hora da tomada de decisão? Você ou o fornecedor?
12. Qual a possibilidade de você eventualmente trocar de fornecedores?
13. Quais seriam as implicações caso você venha a trocar de fornecedor?
14. O que você espera de um fornecedor considerado parceiro?
15. Você confia nos seus fornecedores? Em quais fornecedores você mais confia? Por quê?
16. Você se sente na obrigação de fechar negócio com algum fornecedor que eventualmente possua uma relação pessoal com você?
17. Com fornecedores nos quais você mantém contatos pessoais, você compartilha quais tipos de informações?
18. Existem fornecedores que se relacionam com você e que já se relacionaram em outras empresas na qual você trabalhou? Quais benefícios esta relação trouxe para o seu negócio atual?

ETAPA II: RELAÇÕES PESSOAIS E COMERCIAIS

Complete as seguintes afirmativas:

19. Se eu tenho relacionamento mais próximo com o fornecedor eu posso...
20. Se eu tenho relacionamento mais próximo com o fornecedor eu não posso...
21. Eu confio no fornecedor que...
22. Eu prefiro me relacionar com o fornecedor que...
23. Eu compartilho mais informações com o fornecedor que...