

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

O.T. Silva¹; M.E. Camargo¹; E.Dorion¹; G.R Bossardi²

¹Universidade de Caxias do sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

²Universidade Metodista de Piracicaba, 13.400-901, Piracicaba-SP, Brasil

oberdanteles@hotmail.com

Kamargo@terra.com.br

edorion@ucs.br

grieco40@hotmail.com

(Recebido em 29 de novembro de 2010; aceito em 09 de fevereiro de 2012)

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

Palavras-chave: rede de lojas; cadeia de valor; relacionamento estratégico; indicadores de desempenho

The work identifies the performance indicators that build a strategic relationship between a store network situated in the northwest region of Rio Grande do Sul and their suppliers. It was realized a qualitative study, involving cases, where the exploratory research was guided through in-depth interviews with the director of the store network. It was identified that the mix of products, that satisfies the customer, the agility in the businesses, the complements of interests, united projects, trust and technical support, are factors that contribute to the construction of a strategic relationship among the network of stores and their suppliers. The study also indicated that the performance over the mean for products and results, the shared, the promotional team and the organizational capacity of the partner, are factors that justify the strategic relationship within the network in study.

Keywords: store networks; value chain; strategic relationship; performance indicators

1. INTRODUÇÃO

A competitividade no mundo dos negócios é caracterizada pela quebra de paradigmas, pela busca de diferenciação através de assimetria competitiva (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002). A busca pela excelência em processos organizacionais não decorre apenas da abordagem competitiva mas também da empreendedora (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1990). A primeira, representa a abordagem racional dentro da concepção estratégica, típica das organizações que competem na visão extrógena, isto é, de fora para dentro, legitimada pela teoria das organizações industriais e também de posicionamento competitivo, optando-se por custo ou diferenciação (PORTER, 1999). A administração competitiva, no entendimento de Ansoff, Declerck e Hayes (1990) define as organizações que competem nesta configuração como clássica onde prevalece a hierarquia, a unidade de comando e a gestão estratégica é vista como um processo racional linear não contemplando a imersão social dos atores. Infere-se também que a abordagem clássica é típica das organizações que atuam na orientação para a produção onde a demanda é superior a oferta (ANSOFF, 1990).

Já a gestão empreendedora, define-se pela maximização das competências essenciais da organização, a raiz competitiva, que quando desenvolvido o seu tensionamento gera-se um ampliado portfólio de produtos e serviços. Assim a competitividade encontra-se na raiz

competitiva que quando gerenciada promove valor, imobilidade e heterogeneidade, retardando o tempo de resposta dos demais competidores (PRAHALAD E HAMEL, 1990). Organizações que identificam a competência essencial são organizações que atuam na configuração endógena, de dentro para fora, classificando-se como moderna (VOLBERDA, 2004).

A partir do século XXI ocorre a quebra de paradigmas em termos de modelos de gestão. Ocorre a busca de novos modelos de gestão de produção e de relacionamento. Estas foram precedidas por empresas como Dell, Toyota, Nike, entre outras que conduziram a novas configurações em termos de gestão de rede, redes globais de produção e organizações interativas (FLEURY E FLEURY, 2006). Diante da volatilidade do mercado, as organizações desenvolvem a eficiência coletiva, dentro da configuração da pós-modernidade, que além de fazer com que a organização otimize a sua competência essencial, esta é complementada estrategicamente em rede. Tal processo de rede de valor faz com que a organização ao se complementar com os demais atores obtenha redução de custo e diferenciação, otimizando a competitividade (CHURCHILL E PETER, 2000). No entanto para o relacionamento entre fornecedor e comprador é preciso ter capacidade relacional, verdadeiro ativo estratégico. A capacidade de relação aliado a interatividade dos atores pode promover também a aprendizagem interorganizacional e a inovação. A relação interorganizacional, contudo, necessita também de indicadores de desempenho de cada ator dentro da rede, de compatibilidade de interesses, confiança e compromissos mútuos.

Tomando por base os conceitos de novos sistemas cooperativos pesquisaram-se os fatores que contribuem para o relacionamento estratégico entre uma a rede de lojas do setor varejista com sede no nordeste do Rio Grande do Sul e seus principais fornecedores tendo como suporte a teoria desenvolvida no trabalho. A justificativa do trabalho decorre da identificação dos elementos necessários para a consolidação do gerenciamento do relacionamento entre uma rede de lojas do setor de eletro-móveis com os seus principais fornecedores. Objetivou-se identificar ainda os elementos que justificam o relacionamento transacional da rede de lojas com seus fornecedores. Identificaram-se ainda os indicadores de medidas de desempenho do relacionamento e como estes impactam na gestão do cliente. O artigo é estruturado da seguinte forma. Inicialmente desenvolve-se o referencial teórico abordando a cadeia de valor, o relacionamento na cadeia de suprimentos, relacionamento estratégico, gerenciamento dos indicadores de desempenho do relacionamento e rede de varejo. Esta fundamentação teórica resulta na construção de um roteiro de entrevista, tipo qualitativo, dada a subjetividade do tema em estudo. Posteriormente os dados coletados sofrem análise de conteúdo, apresentando-se na seqüência os comentários finais.

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

1.1 A Cadeia de Valor

A cadeia de valor representa a organização saindo do status de independência e de eficiência individual para interdependência e eficiência coletiva. As organizações não cooperam apenas em cadeia de valor mas em sistemas de valor compartilhado. O foco da cadeia de valor é a complementaridade de competências em rede, seja a montante ou a jusante com vistas a promover a redução de custo e maximizar os benefícios junto aos clientes (DORNIER, ERNTS, FENDER E KOUVELIS, 2000). Ao desenvolver a interatividade as organizações deixam a maleabilidade passiva e passam para ativa em virtude da sinergia da complementaridade das competências e do fluxo de informação, que quando utilizados estrategicamente, podem gerar inovação em processos e produtos.

A cadeia de valor refere-se as empresas se posicionando e se reinventando com fornecedores e parceiros estratégicos para em conjunto co-produzir valor. Trata-se de uma reconfiguração no sistema de fazer negócio onde as trocas econômicas decorrem de uma estrutura social onde existe dependência de conexão amparadas por interesses mútuos e reputação. O próprio conceito de cadeia de suprimentos envolve não apenas interação entre produção, marketing e

logística de uma empresa mas de interações com outras organizações. Diante disso a logística, conforme Ballou (2006) analisa cada atividade ao longo da cadeia como elemento constituinte da agregação de valor. Objetiva-se não apenas a geração de valor para os clientes e fornecedores da empresa mas para os demais atores envolvidos. De acordo com Ballou (2006) a logística agrega quatro tipos de valor, sendo eles, forma, tempo, lugar e posse. A forma refere-se a transformação do insumo em um produto. O tempo e o lugar são gerenciados por meio de estoques, fluxos de informação e transporte. O elemento posse está relacionado a marketing, finanças e engenharia.

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

1.2 O relacionamento na cadeia de suprimentos

O relacionamento é consequência da ampliação da terceirização desenvolvida pelas empresas japonesas na última década. A terceirização, na concepção de Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000) conduz a organização à flexibilidade tendo em vista as organizações focarem suas atividades nas competências essenciais que agregam valor. O processo faz com que as organizações desenvolvam parcerias junto a seus fornecedores onde a informação é compartilhada, os contratos são de longo prazo buscando-se melhoria continua em uma integração estratégica de interesses. Os autores afirmam que a cooperação logística depende de relacionamentos profundos e não apenas transacionais. A figura 01 aponta o conteúdo dos relacionamentos em que as organizações se encontram.

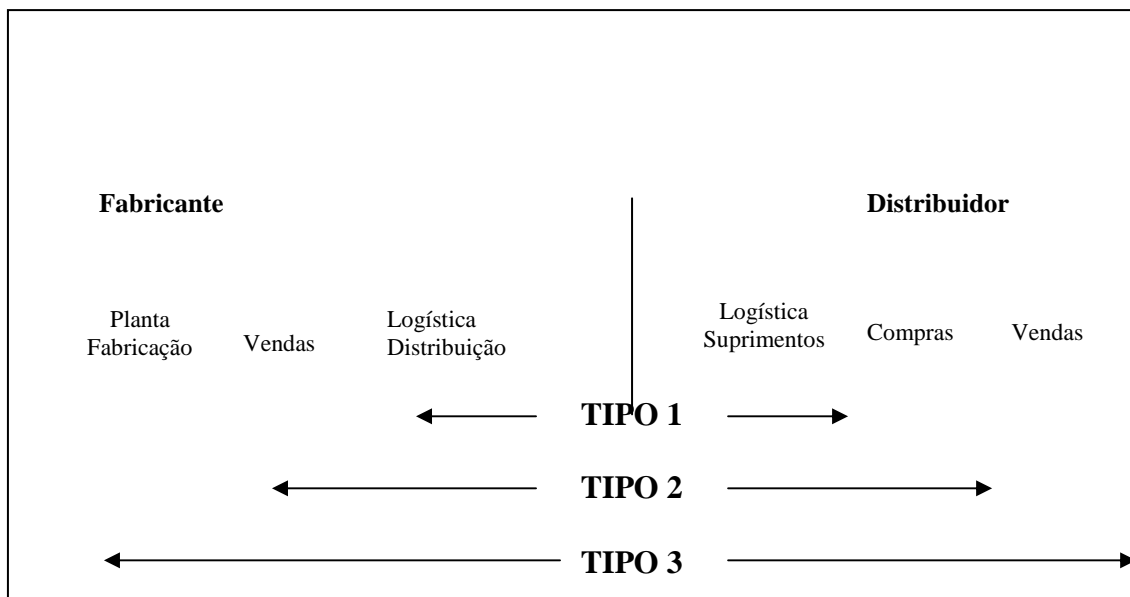


Figura 01 – Formas de Cooperação

FONTE: adaptado a partir de Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000).

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

Em termos de efetividade da rede cada ator deve ter a capacidade de ser agente de mudança. A interatividade promove a eficiência e eficácia da rede através de conexão de links de relacionamento. Os relacionamentos podem ser classificados em termos de nível macro, médio e micro. No nível macro, a rede vertical, caracterizada pela definição hierárquica, é um tipo de rede que surge de uma organização central que contrata prestadores de serviços e da relação comprador e fornecedor. No nível médio presencia-se a cadeia de suprimentos que representa uma rede de relacionamento diático de troca que objetiva desenvolver produtos e serviços para o consumidor final (ALIGHIERI, LIMA E FILHO, 2006).

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

1.3 O relacionamento estratégico

Diante da competitividade a colaboração e a cooperação fazem com que as organizações da rede tenham uma operação linear complexa em termos de gestão interorganizacional onde esta mantém uma relação de dependência ou não. A qualidade do relacionamento entre as organizações impacta na performance organizacional. O relacionamento com os fornecedores com vistas à redução de custos e melhoria de serviços faz com que as empresas desenvolvam cooperação através do estabelecimento de objetivos comuns numa base relacional de longo prazo (RESENDE, MENDONÇA, ARAÚJO, 2005). Cada um dos atores contribuiu com uma especificidade com vistas a serem mais competitivos. Assim a cadeia de suprimentos torna-se estratégica, pois envolve logística reversa, trocas laterais, trocas mútuas, desde que o relacionamento seja estratégico. Todo relacionamento se inicia mediante o interesse individual de cada organização. Contudo, o relacionamento pode ser estratégico quando o conceito é ampliado por meio da confiança mútua e da colaboração (CARONA E CSILLAG, 2006). Conforme eles os principais conceitos de relacionamento na cadeia de valor envolvem as seguintes variáveis e definições, conforme a figura 02.

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

Figura 02 -Variáveis de relacionamento da cadeia de valor.

FONTE: adaptado a partir de Carona e Csillag (2006)

Do ponto de vista do Marketing industrial a interatividade, os atores e os recursos são fundamentais para o relacionamento estratégico em rede. Tendo em vista que as redes são formadas por organizações independentes, com vistas a sua operacionalidade, é necessário relacionamento de qualidade. Para adicionar valor à cadeia é preciso cooperação e colaboração por meio de atividades que gerem confiança, comprometimento e interdependência. A colaboração é fundamental para o estabelecimento de acordos ao longo da cadeia e envolve a divisão de informação operacional, risco e tecnologia para maximizar a competitividade (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2007). Segundo Svensson (2001) a confiança contribui para a efetividade de relacionamentos interpessoais, intra-organizacionais e interorganizacionais. O grau de confiança também está relacionado a densidade e a estrutura da rede. Quanto mais relações diretas e densas na rede maior a confiança e troca de informação. Contudo, rede esparsas com ligações indiretas entre os atores, maior o contato da organização foco com as demais organizações, o que pode ser vantajoso (NETO, 2005). Para Ganesan (1994) a reputação de um fornecedor é oriunda da confiança e da credibilidade depositada pelos clientes e demais stakeholders. O compromisso para Morgan e Hunt (1994) surge de uma promessa explícita ou implícita de continuidade relacional.

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

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

1.4 O Gerenciamento dos indicadores de desempenho do relacionamento

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

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

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

Segundo Black (1998) para prevenir um defeito é preciso antes inspecionar e nesse sentido o custo do controle da qualidade representa o investimento em identificar processos e produtos defeituosos. O controle da qualidade integrada apresenta como princípios o controle do processo, tornar a qualidade visível, descentralizar autoridade, eliminar tempo de setup e realização de inspeção de entrada. A medida de desempenho para redes, segundo Corrêa e Corrêa (2006), deve avaliar não apenas a produtividade dos nós mas a sinergia entre os atores identificando elementos que conduzem a ineficácia e ineficiência. Neto (2005) acredita que os indicadores de desempenho do fornecedor envolvem capacidade tecnológica e produtiva podendo oferecer informações para ajustes de qualidade e eficiência. Entre os indicadores de desempenho dos fornecedores está a pontualidade na entrega, a correção na quantidade de entrega, a qualidade que representa as especificações delimitadas e a conformidade da documentação. Outros elementos relevantes no gerenciamento do desempenho dos parceiros é a medição do custo da qualidade incluindo custos de inspeção, retrabalho, rejeições e até custo da parada da produção. A construção de um sistema de medição estratégica envolve seis etapas:

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

1.5 Rede de varejo

O conceito de varejo remete a cooperação e colaboração entre os parceiros. Os varejistas promovem benefícios tanto para os fornecedores quanto para os compradores. Para os fornecedores, segundo Churchill e Peter (2000) o benefício está na eficiência com que o varejista coloca o produto no mercado. Este também beneficia o fornecedor por meio do fluxo de informações do mercado como aceitabilidade do produto e previsões de venda. Para os compradores o varejo cria valor tornando conveniente a compra, ofertando variedade e colocando os produtos no momento e no lugar que os clientes desejam. Para ofertar valor fornecedores e varejistas estruturam sistemas como quick-response que se desenvolvem por através de parceria e cooperação no canal. Os sistemas de resposta rápido são conhecidos, no entendimento de Parente (2000), como um sistema de logística integrado que coleta informações sobre o comportamento dos clientes nos pontos de venda. Isso pode ser utilizado estrategicamente em termos de planejamento de distribuição e redução de custo no canal.

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

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

Exemplifica no caso de sua rede de lojas o que representa para o fornecedor uma parceira “nesta região ela pode ser uma empresa mais forte, pode desenvolver mais o seu negócio então o futuro e o presente do nosso negócio depende da parceria com o fornecedor”. Aponta ainda que uma das formas de ampliar a rentabilidade no varejo é o desenvolvimento da prestação de serviços “a gente quer crescer na área de serviços que nós temos como garantias, seguros, empréstimos que também são outros segmentos que estão fortes no varejo hoje, além de cartão de crédito que vai vir pela frente ainda”. Para Duncan, Philips, e Hollander (1971) serviço “é um conjunto de atividades e programas adotado pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais conveniente e recompensadora para seus clientes”. Estas atividades, segundo os autores aumentam o valor percebido pelos clientes quando estes compram.

2. MÉTODO

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

A amostra de pesquisa foi constituída pelo diretor presidente da rede de lojas e também pelo diretor de compras da rede, integrantes responsáveis pelo gerenciamento estratégico do relacionamento. O processo de seleção da amostra envolveu inicialmente contato com o gerente de compras onde explanou-se sobre os objetivos da pesquisa. Posteriormente solicitou-se se seria possível entrevistar ainda o diretor da rede. Confirmada a possibilidade agendaram-se as entrevistas, primeiramente com o gerente de compra e após com o diretor. A justificativa dos elementos de pesquisa se deve pelo caráter estratégico do tema onde a finalidade foi identificar os indicadores de desempenho do relacionamento e o que legitima este processo.

Os mesmos foram entrevistados por meio de um roteiro de entrevista desenvolvido a partir do referencial teórico. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita para análise. Este processo foi desenvolvido na segunda quinzena do mês de junho de 2008. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Conforme Triviños (1987) a análise de conteúdo é um meio para se estudar as comunicações entre homens com ênfase no conteúdo das mensagens. Envolve um conjunto de técnicas onde a classificação dos conceitos, a codificação, a categorização e o conhecimento teórico do pesquisador são indispensáveis na utilização do método.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Fatores que contribuem para o relacionamento

A Rede de Lojas pesquisada encontra-se presente com 50 pontos de vendas no Estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sendo que a sua administração e o depósito central encontram-se no nordeste do Rio Grande do Sul. O objetivo até o final do ano, conforme o diretor presidente do grupo é abrir mais cinco lojas. As lojas em sua totalidade desenvolvem negócios com fornecedores fabricantes de móveis e eletrodomésticos. Conforme o diretor presidente “*nós devemos ter em torno um 300 fornecedores.*” Para ele um fornecedor é classificado como importante a partir do mercado e do segmento em que a empresa atua. Conforme ele “*a gente elege os fornecedores dentro do nosso segmento, além de participação na questão de rentabilidade e parceria.*” Para o gerente de compras os principais fornecedores da rede são a Multibrás, Cônsul e Brastemp, Electrolux, Ge-Dako, LG, Philips, Panasonic, CCE e Semp Toshiba. Para ele estes são “*os principais fornecedores da rede em virtude de apresentar preços*

de acordo com o mercado, cumprimento de entregas, suporte de assistência técnica, mix de produto e rentabilidade.”

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

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

Conforme o diretor presidente *“não adiante eu ter uma parceria se o produto não obtiver resultado de vendas que a gente projetou”*. Segundo ele *“dentro da nossa empresa nós temos que ter produto de alto giro, se eu comprar uma determinada mercadoria e esta não vendeu nós temos problemas nesta parceria.”* Ressalta também que o relacionamento estratégico com fornecedores da cadeia decorre da satisfação do cliente final *“nós desenvolvemos parceria com fornecedores que atendem nossa demanda, nossa necessidade de produto focado no que o cliente está buscando”*. Para o Gerente de compras da rede o relacionamento de parceria se justifica em virtude dos fornecedores apresentarem credibilidade, isto é, que *“cumpram o prometido e nos auxiliem em momentos de escassez de produtos. Para o executivo “é neste momento em que realmente nós conseguimos ver se a parceria é válida”*. Esta afirmativa remete a relevância dos fatores confiança e compromisso como solidificador do relacionamento com o fornecedor, segundo o entendimento de (SVENSSON, 2001; MORGAN E HUNT, 1994).

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

Entre os elementos que auxiliam a rede de lojas a construir um relacionamento de ganhanha com o fornecedor está a criação de uma oferta que satisfaça as necessidades do cliente. Segundo o diretor *“a parceria auxilia na construção deste relacionamento”* Explica também como é possível ofertar um produto de qualidade através do relacionamento na cadeia de valor *“se eu tiver um fornecedor que eu sei que posso contar com ele para treinamento,*

desenvolvimento de campanhas promocionais com a minha equipe de vendas, que eu consiga trocar informações no nível de pesquisa, de mercado e até mesmo investimento no mercado acho que isso auxilia muito num relacionamento de ganha-ganha.”

Para o gerente de compras da rede os fatores que auxiliam na construção de um relacionamento de ganha-ganha estão a *“confiança mútua, pois aqui ambos tem que abrir seus números, troca de informações, suporte a níveis de assistência, liquidação de estoques, objetividade e rapidez na concepção de negócios e decisões focadas em ações”*. Este último quando gerenciado auxilia no fortalecimento da confiança, fator decisivo no relacionamento conforme desenvolvimento teórico.

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

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

O desenvolvimento de parceira entre a rede de lojas e seus fornecedores decorre da compatibilidade de interesses. Conforme o diretor presidente entre os fatores que contribuem para o processo estão *“afinidade de estratégia em termos de pesquisa de mercado, de produto, de logística, fator importante no nosso negócio e o posicionamento das empresas.”* Prossegue afirmando que *“se elas tiverem a mesma visão de negócio em termos de oportunidade, isso aproxima, pois as empresas querem estar próximas de quem está querendo crescer. A gente quer abrir mais lojas, faturar mais e ter uma melhor performance.”* Conforme o executivo de compras da rede *“o mercado, o mix de produto e o pós-venda”* auxiliam para o desenvolvimento de parcerias. *O pós-venda é fundamental segundo ele especialmente em termos de “suporte de ajuda em possíveis problemas que venham a ocorrer”*. Isso remete ao entendimento de Ayers (2000) de que a competitividade nas redes de valor encontra-se na extensão de produtos, não apenas tangíveis mas qualitativas, como o pós-venda. A figura 03 apresenta de forma resumida os fatores que contribuem para o relacionamento estratégico da rede de lojas e seus fornecedores.

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

Figura 03 – Fatores que solidificam relacionamento com o fornecedor

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

3.2 Indicadores de desempenho do relacionamento

Para aprofundar o estudo, o trabalho buscou identificar a partir do entendimento da rede de lojas com sede no Rio Grande do Sul os indicadores que mensuram o relacionamento com os fornecedores e o que representa para a rede em termos de gestão o conhecimento destas métricas. Para o diretor presidente da rede os elementos relevantes para o gerenciamento do relacionamento de uma parceria na cadeia de suprimentos envolvem prazo de entrega, localização e rentabilidade proporcionada pela empresa. Justifica a importância do prazo de entrega “*esse fornecedor deve ter capacidade instalada para atender no prazo que eu preciso, não adianta eu comprar o produto e ter a falta deste produto, eu perco uma oportunidade de negócio que o meu concorrente pode fazer.*” Comenta o fator rentabilidade proporcionada pelo parceiro na empresa “*participação no faturamento da minha empresa, porque eu tenho que avaliar o quanto esta empresa responde pelo faturamento da minha empresa*”. Mesma opinião é compartilhada pelo gerente de compras do grupo “*giro e rentabilidade*”. Aponta ainda extensão de produtos como “*suporte de vendas, treinamento e assistência técnica*”. O diretor presidente da rede aponta ainda “*localização e logística como elemento importante*” no gerenciamento do fornecedor bem como a “*quantidade de fornecedores concorrentes do parceiro*”.

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

procura-se solucionar o impasse com o parceiro. Não havendo formas de correção do desempenho e comprometimento “*tira-se de linha este fornecedor*”.

Conforme o diretor da rede todos estes indicadores são utilizados para a definição de novos parceiros “*a empresa tem um processo de avaliação quando ela vai incluir um novo fornecedor ela mensura todos estes indicadores. Essa análise é feita pelo setor de compras. E cada indicador tem um peso para chegar a decisão. Atingindo todos os indicadores vem a decisão da direção da empresa, vamos estabelecer esse fornecedor como parceiro*”. Todas as decisões relacionadas ao gerenciamento do desempenho dos fornecedores são tomadas em função do cliente, segundo o diretor presidente “*Os indicadores são utilizados sim para tomar decisão até porque seu tiver um fornecedor e o indicador dele de prazo de entrega não estiver me atendendo eu vou chamar ele para conversar e vou dizer que estou tendo falta de produto da tua fábrica eu não posso ter falta de produto na ponta eu posso perder cliente*”. Conforme ele “*esses critérios de desempenho são oriundos da área de compras e logística para gerenciar um fornecedor parceiro.*” A figura 04 aponta as métricas de desempenho utilizadas pela rede de lojas para o gerenciamento do relacionamento de seus fornecedores parceiros.

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

Figura 04 – Métricas de desempenho do relacionamento na cadeia varejista

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

4. CONCLUSÃO

O trabalho apontou os fatores, que no entendimento de uma rede varejista do setor eletro-eletrônico, com sede administrativa no nordeste do Rio Grande do Sul auxilia no desenvolvimento de relacionamento estratégico com os fornecedores de sua cadeia. Entre estes estão mix de produto que satisfaçam aos clientes aliadas ao pós venda, agilidade nos negócios e apoio promocional no ponto de venda. Apontado ainda como fator propulsor da construção do relacionamento a complementaridade de interesses e o desenvolvimento de projetos em conjunto. Isto mostra que a cadeia de suprimentos no setor de varejo está mudando rapidamente aonde a reciprocidade de informações com os parceiros, o compromisso e a confiança conduzem as organizações a pensarem estrategicamente em maximizar o seu retorno por meio da compatibilidade de interesses e monitoramento conjunto das tendências de mercado. Ocorre a quebra das fronteiras organizacionais, onde o fornecedor desenvolve não apenas relações comerciais de compra e venda mas torna-se agente de ampliação do portfólio de produtos e serviços na cadeia de suprimentos, tornando-se mais dinâmico. Não foram identificados, porém, sistemas formais e deliberados entre os parceiros que conduzam a gestão da inovação e conhecimento em termos de desenvolvimento de projetos conjuntos.

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

métricas qualitativas estão a visão empresarial do parceiro e o desenvolvimento de treinamento em conjunto.

Estas métricas foram definidas no entendimento dos executivos como forma de gerenciamento dos fornecedores. Não foram elencadas métricas ou atributos a partir do entendimento dos clientes da rede de lojas. Não foi constatado também de que estas métricas alterem a configuração da loja em termos de estratégia de relacionamento com clientes no ponto de venda. O trabalho contribui por apontar os elementos que auxiliam o relacionamento estratégico entre uma rede de lojas, com mais de 50 pontos de vendas nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, para com seus fornecedores. Apresenta, contudo, limitações em termos de amostra. Pesquisas futuras poderiam ser desenvolvidas para identificar se estes fatores que constroem e justificam o relacionamento são entendidos e compartilhados pelos principais fornecedores da loja, integrantes da cadeia. Ainda a necessidade de estudar se as métricas de desempenho do relacionamento são adequadas à maior competitividade da empresa.

-
1. ALIGHIERI, S, Julia; LIMA, N, L, Estevam; FILHO, Z, Hélio. *Relacionamentos Interorganizacionais na Cadeia de Suprimentos: a Análise de uma Empresa do Setor de Alimentos*. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
 2. ANSOFF, H, Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
 3. ANSOFF, H, Igor. DECLERCK, P Roger, HAYES, L Robert. *Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
 4. AYERS, B, James. *Handbook of Supply chain management*. Virginia, APICS, 2000.
 5. BALLOU, H, Ronald. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
 6. BLACK, J.T. *O projeto da fábrica com futuro*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
 7. BOVET, David; MARTHA, Joseph. *Redes de valor*. São Paulo: Negócio 2001.
 8. BOWERSOX, J. Donald; CLOSS, J, David; COOPER, M, Bixby. *Supply Chain Logistics*. 2ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
 9. CARONA, M, Natércia; CSILLAG, M, João. *Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos em Redes de Suprimentos*. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
 10. CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos-Estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
 11. CHURCHILL, A, Gilbert. PETER, J, Paul. *Marketing Criando Valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
 12. COYLE, John; BARDI, Edward; LANGLEY, C, John. *The management of business logistics*. Mason (Ohio): South-Western, 2003.
 13. CORRÊA, Henrique, CORRÊA, A. Carlos. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.
 14. CRESWELL, John. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
 15. DIAS, P, Aurélio, Marco. *Administração de materiais-Uma abordagem logística*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
 16. DORNIER, Pierre, Philippe, ERNST, Ricardo, FENDER, Michel, KOUVELIS, Panos. *Logística e Operações Globais*. Texto e casos. São Paulo:2000.
 17. DUNCAN, D,J; PHILIPS, C,F; HOLLANDER, S,C. *Modern retailing management: basic concepts and practices*. Chicago: Irwin, 1971. p.495.
 18. FLEURY, Afonso; FLEURY, L,T, Maria. *The New Architecture of Organisational Networks and Global Supply Chains*. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
 19. HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
 20. HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies University of Sussex, 2000.
 21. JONES, Daniel; WOMACK, James. *Enxergando o Todo-Mapeando o fluxo de valor estendido*. Lean Enterprise Institute. Massachusetts: Bookline, 2004.

22. KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, K, Manoj. *Operations management and value chains*. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
23. NETO, A, João (Organizador). *Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo:Atlas, 2005.
24. NICOLUCI, V, Misael; CORREIA C, Paulo; MANDELLI, M, Inês; NUNES, C, Blas. *Redes de empresas: a competitividade ampliada mediante relações de cooperação*. Revista de Administração do Espírito Santo do Pinha-RACRE. V.06,n.10, p 37-58, Jan/dez, 2006.
25. MAGGEE, J, Francis. *Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição*. São Paulo: Pioneira, 1977.
26. MALHOTRA, K. Naresh. *Pesquisa de marketing uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
27. MARTINS, G, Petrônio; ALT, C, R, Paulo. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2004.
28. MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, James Brian, GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
29. MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D; *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing v.58, n.3, p.20-38, July, 1994.
30. PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
31. PORTER, Michael. *Competição Estratégias competitivas essenciais*. 14ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
32. PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, p. 79-91, May/Jun. 1990.
33. RAPP, S. *Muitos para um*. HSM Management, ano 3, n. 17, p. 6-10, nov/dez 1999.
34. RESENDE, V,T, Paulo; MENDONÇA, D, Guilherme; ARAÚJO, B, Bernardo. *Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento de cadeias de suprimentos no Brasil*. In: Encontro Anual da ANPAD, 2005. Brasília. Anais.....Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.
35. RESENDE, V,T, Paulo; MENDONÇA, D, Guilherme. *CPFR –Uma técnica colaborativa aplicada ao contexto corporativo brasileiro*. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
36. ROVEDA, Anadir. *O processo de concessão de crédito no varejo de eletroeletrônicos na cidade de Caxias do Sul*. Universidade do Rio Grande do Sul-Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA. Dissertação de Mestrado, 2002.
37. STOCK, R, James; LAMBERT, M. Douglas. *Strategic logistics management*. 4ed. New York: McGraw-Hill, 2001.
38. SVENSSON, Goran. *Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronized trust chain in marketing channels*. Management Decision, v.39, n.5/6, p.431-440, 2001.
39. THOMAS, Howard; O'NEAL, Don. *Strategic integration*. Chichester: Wiley,1996.
40. TRIVIÑOS, A,N,Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
41. VOLBERDA, Henk. *Crise em Estratégia:Fragmentação, Integração ou Síntese*. Revista de Administração de Empresa-RAE. V 44, n 04 out:nov. 2004.
42. ZANIN, J, Fábio. *Marketing: atendimento diferenciado nas Lojas Volpato*. (Trabalho de conclusão de curso de graduação) Passo Fundo, Feac/UPF, 2007.