

Relação fornecedor-comprador entre produtores de hortifrúti e uma rede de supermercados

Supplier-buyer relation between fruit and vegetable growers and a supermarket chain

Amanda Manes Koch Graduada em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-9101-6782> amandamaneskoch@hotmail.com.
Valdirene Gasparetto Doutora em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-2825-4067> valdirenegasparetto@gmail.com.

RESUMO

Em resposta ao ambiente competitivo atual, cada vez mais organizações independentes buscam integrar-se estrategicamente a sua cadeia de suprimentos. A comunicação de informações contábeis e o relacionamento colaborativo contribuem para fortalecer vínculos, aumentar a transparência na relação e melhorar os resultados de toda a cadeia. Este estudo objetiva analisar a comunicação de informações contábeis e a relação fornecedor-comprador entre produtores de hortifrúti e uma rede de supermercados. Os dados foram coletados com entrevistas semiestruturadas aplicadas aos fornecedores de uma rede supermercadista e foram submetidos a análise de conteúdo. Os resultados revelam foco no lucro individual, oportunismo, ausência de compartilhamento de riscos e recompensas e poder do comprador sobre os fornecedores, que não dispõem de informações contábeis e conhecimento técnico para utilizar tais informações e instrumentos de gestão. Informações, maior comunicação e sistema de avaliação de desempenho são alternativas para melhorar as relações interorganizacionais, o que vai ao encontro de estudos correlatos noutros contextos, em que redes varejistas possuem maior poder nas cadeias em que atuam e exercem pressão sobre os elos que estão a montante.

Palavras-chave: Cadeias de suprimentos. Setor agroalimentar. Relação fornecedor-comprador.

ABSTRACT

In response to the current competitive environment, independent organizations are increasingly seeking to integrate strategically with their supply chain. The communication of accounting information and the collaborative relationship contribute to strengthen bonds, increase transparency in the relationship and improve the results of the entire chain. This study aims to analyze the communication of accounting information and the supplier-buyer relation between fruit and vegetable producers and a supermarket chain. The data were collected with semi-structured interviews applied to suppliers of a supermarket chain and were submitted to content analysis. The results reveal a focus on individual profit, opportunism, lack of risks and rewards sharing and buyer power over suppliers, who do not have accounting information and technical knowledge to use such information and management tools. Information, greater communication and a performance evaluation system are alternatives to improve inter-organizational relationships, which is in line with related studies in other contexts, in which retail chains have greater power in the chains they work with, and exert pressure on the links on amount.

Keywords: Supply chains. Agribusiness sector. Supplier/buyer relation.

Recebido em 20/01/2021. Aprovado em 18/02/2021. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1508>

1 INTRODUÇÃO

Em resposta ao maior nível de exigências e às tecnologias complexas do ambiente competitivo atual, cada vez mais organizações independentes buscam integrar-se estrategicamente aos membros da cadeia de suprimentos, sustentando relações estreitas com clientes e fornecedores (FERREIRA; PADULA, 2002) e fomentando a competitividade coletiva (WAGNER, 2011). Uma adequada gestão das cadeias de suprimentos (*supply chain management* – SCM) permite alavancar a vantagem competitiva das organizações, visto que a atuação precária de um elo pode resultar na ineficiência sistêmica da cadeia (RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003; SEGGIE; KIM; CAVUSGIL, 2006; CAO; ZHANG, 2011).

Sob essa perspectiva, a aptidão de uma empresa em se manter no mercado está relacionada aos seus parceiros de negócio. Uma organização que estabelece relações colaborativas com fornecedores e compradores possivelmente alcançará melhores resultados ao atuar coletivamente (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). A gestão interorganizacional, porém, não é simples. A maximização do lucro individual em detrimento do coletivo e o conflito de interesses podem enfraquecer as relações, dado que as necessidades dos diferentes elos da cadeia são amplas, diversas e, muitas vezes, divergentes (SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003; BOWMAN *et al.*, 2013; JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018).

Em vista disso, certas práticas devem ser seguidas para a SCM, como o compartilhamento de informações (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008). A baixa troca de informações, mesmo com alto comprometimento, caracteriza um relacionamento estagnado por não haver potencial de melhoria (LUCENA; NUNES, 2002). Desse modo, verifica-se a importância da comunicação de informações entre parceiros de negócio, principalmente no que diz respeito a informações contábeis. Indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, planejamento conjunto e contabilidade aberta (*open book accounting*) podem contribuir para uma relação fornecedor-comprador de longo prazo.

Pesquisas prévias abordaram a relação entre fornecedores e redes de supermercados pertencentes a cadeias de suprimentos do setor agroalimentar, as quais estão tornando-se sistemas interconectados e afetando a forma pela qual os alimentos são produzidos, processados e entregues ao cliente final (BURCH; LAWRENCE, 2005; NAIK; SURESH, 2018). Estudos revelam que o setor agroalimentar, em grande parte do mundo, é dominado por um pequeno número de supermercados (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018) e que esses possuem maior poder sobre seus fornecedores, liderando a cadeia (BOWMAN *et al.*, 2013). Além disso, os estudos destacam que as práticas contábeis são responsáveis por fragilidades nesse sistema e que a comunicação de informações contábeis contribui para uma relação colaborativa e justa na percepção dos fornecedores (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018).

Os estudos prévios limitam-se à relação entre fornecedores e compradores atuantes na Europa e apresentam similaridades que se complementam em seus diferentes contextos. A conformidade dos resultados pode indicar que as relações são influenciadas por fatores locais, como cultura e comportamento de uma população – diferenciando-se de outra parte do mundo por suas características próprias – ou que as mesmas condutas serão encontradas em lugares diversos. Assim, uma vez que o cenário possui poucos achados no Brasil, há a possibilidade de contribuir para o conhecimento empírico ao apresentar a relação interorganizacional em uma cadeia de suprimentos do setor agroalimentar do Brasil. Apesar das culturas divergirem ao redor do mundo, espera-se que as relações se mantenham, em vistas à literatura exposta.

Diante disso, vislumbra-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrúti e uma rede de supermercados? O objetivo deste estudo é analisar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrúti e uma rede de supermercados. Especificamente, busca-se observar as informações disponibilizadas pela rede a fornecedores de hortifrúti, bem como o uso de informações contábeis pelos fornecedores, o nível de colaboração interorganizacional existente e a percepção dos fornecedores quanto às principais dificuldades encontradas na relação estudada.

O estudo justifica-se pela necessidade de compreensão das relações interorganizacionais, especificamente no que diz respeito a cadeias de suprimentos do setor agroalimentar. O setor alimentar

envolve diversas especificidades, como alta perecibilidade, sazonalidade, aspectos de segurança alimentar e dependência de fatores climáticos. As organizações estão cada vez mais sujeitas a regulamentações e monitoramento devido a questões de saúde pública e perfil mais crítico e seletivo do consumidor (BIGLIARDI; BOTTANI, 2010). Além disso, o avanço da tecnologia e maior dependência de parceiros da cadeia para acessar recursos críticos e manter uma vantagem competitiva fundamentam o desenvolvimento de estudos abordando o tema.

Sob a perspectiva prática, este estudo oferece *insights* a gestores das empresas inseridas no contexto interorganizacional que objetivam melhorar a relação fornecedor-comprador e os resultados da cadeia como um todo. Compreender o funcionamento dos relacionamentos entre fornecedores de hortifrúti e compradores, bem como suas expectativas, pode contribuir para subsidiar ações futuras de organizações inseridas em cadeias de hortifrúti e de suprimentos em geral. Do ponto de vista teórico, agrega conhecimento à literatura ao investigar a relação fornecedor-comprador em cadeias de hortifrúti, temática recente, mas crescente e de relevância para o cenário econômico e social, e propõe reflexões para conduzir pesquisas futuras. O estudo envolve a relação entre uma rede de supermercados do estado de Santa Catarina e dois de seus fornecedores de hortifrúti e aborda a perspectiva dos fornecedores.

2 CADEIAS DE SUPRIMENTOS DO SETOR AGROALIMENTAR

A relação entre fornecedores e compradores em cadeias de suprimentos tem sido foco de estudos nas últimas décadas (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003; KAJÜTER; KULMALA, 2005; BOWMAN *et al.*, 2013; JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018). Os estudos buscam compreender a dinâmica da relação fornecedor-comprador, visto que essa relação pode oferecer oportunidades para as organizações coordenarem suas atividades e se relacionarem de modo estratégico em busca de vantagem competitiva, redução de custos e melhoria conjunta de processos, produtos e serviços (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Diferentemente de outras cadeias de suprimentos, as pertencentes à cadeia produtiva agroalimentar são caracterizadas por alta perecibilidade, sazonalidade, variabilidade de qualidade e quantidade, dependência de fatores biológicos e climáticos, alta flutuação de preço e demanda, transporte especializado e questões relativas à qualidade e segurança alimentar (TSOLAKIS *et al.*, 2014; ROUTHROY; BEHERA, 2017), além de desafios impostos pelo mercado, como industrialização na agricultura, regulamentações governamentais, integração vertical, perfil crítico e seletivo do consumidor contemporâneo e oligopólio no processamento e varejo de alimentos, que estimulam a SCM no setor agroalimentar (CHEN; PAULRAJ, 2004; TSOLAKIS *et al.*, 2014).

O conceito SCM surgiu na década de 1980 e desde sua introdução nas indústrias de varejo, se espalhou para outras indústrias, inclusive para o setor agroalimentar (VAN DER VORST; DA SILVA; TRIENEKENS, 2007). Apesar da importância da abordagem, poucos estudos na literatura contábil despendem atenção a SCM, especialmente nos países emergentes, em parte devido às dificuldades impostas pela estrutura e complexidade das relações na cadeia de suprimentos (LEMMA; KITAW; GATEW, 2014; TSOLAKIS *et al.*, 2014; JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018).

A relação fornecedor-comprador na cadeia agroalimentar é caracterizada pelo poder de barganha das redes de supermercados, que possuem contato com os clientes finais. Isso impacta os ganhos financeiros dos envolvidos e as relações entre as empresas pertencentes à cadeia, na medida em que os consumidores analisam o frescor e a qualidade dos itens dispostos nas gôndolas dos supermercados. Portanto, o agente mais importante da cadeia é a loja varejista, onde as compras são feitas pelo cliente final (POIRIER; REITER, 1997). Isso justifica a importância do varejo nas cadeias de suprimentos, dado que os varejistas mantêm maior contato com os consumidores e podem transferir suas expectativas a montante, para os fornecedores ao longo da cadeia.

No entanto, grandes varejistas estão fazendo exigências aos fornecedores e transferindo a eles custos e riscos. Nesse sentido, Poirier e Reiter (1997) advertem que varejistas que buscam por melhorias apenas em áreas que favorecem sua própria lucratividade correm o risco de gerar, no longo prazo, relações antagônicas

que retardam o progresso da descoberta de diferentes formas de poupar em todo o sistema. Mais recentemente, Lambert e Enz (2017) observam que normalmente as organizações participam de várias cadeias de suprimentos, e as organizações que possuem maiores ganhos frequentemente são as que melhor gerenciam as relações.

O relacionamento entre fornecedor e comprador é representado pelo nível de interação entre eles. Cooper e Slagmulder (1999) classificam os fornecedores em quatro níveis de relacionamento: (i) *common suppliers*; (ii) *subcontractors*; (iii) *major suppliers*; e (iv) *family members*. Para fornecedores comuns (*common suppliers*) e subcontratados (*subcontractors*), os processos não são gerenciados devido ao seu custo-benefício (LAMBERT; COOPER, 2000). O relacionamento com os fornecedores principais (*major suppliers*) inclui troca de informações de alto nível (COOPER; SLAGMULDER, 1999), formalização de contratos de longo prazo e trabalho em conjunto no desenvolvimento de produtos (SOUZA; ROCHA, 2009). Já o relacionamento com membros familiares (*family members*) compreende processos gerenciados (LAMBERT; COOPER, 2000) e maior participação no desenvolvimento de produtos desde as fases iniciais (SOUZA; ROCHA, 2009).

3 RELAÇÃO FORNECEDOR-COMPRADOR E COMUNICAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

O conceito de SCM trouxe o entendimento de que a falta de uma relação comunicativa e colaborativa comprometeria o resultado de todos os integrantes da cadeia de suprimentos (SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003). A comunicação de informações contábeis permite melhorar processos, reduzir custos de transação e de estoque, bem como atrasos (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010), sendo um meio de fomentar cooperação e confiança interorganizacional e auxiliar no planejamento, controle e tomada de decisão (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

A comunicação de informações refere-se à extensão em que informações críticas são compartilhadas entre parceiros – integrantes da cadeia de suprimentos (MOHR; SPEKMAN, 1994). Essas informações podem envolver *open book accounting*, previsão de oferta e demanda, informações de custos, bem como planos de desenvolvimento de novos produtos (CANNON; PERREAULT, 1999). A comunicação de informações é importante no desenvolvimento de fornecedores e um fator crítico para uma relação colaborativa (MIN *et al.*, 2005).

Entretanto, empresas hesitam em compartilhar informações, o que dificulta a confiabilidade, a transparência e a cooperação entre fornecedores e compradores (HANDFIELD *et al.*, 2006). Há certa relutância das organizações em fornecer informações, visto que sua divulgação pode ser percebida como perda de poder e vazamento de informações a empresas concorrentes (LI; LIN, 2006). Apesar disso, a ausência de comunicação de informações pode resultar em alegações de tratamento injusto por parte de fornecedores, juntamente com percepções de que os resultados não são compartilhados (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018).

A comunicação de informações contábeis está relacionada ao nível de colaboração entre parceiros da cadeia de suprimentos (MIN *et al.*, 2005). A colaboração pode ser vista como além das relações comerciais, posto que o papel de fornecedor e comprador não é estritamente definido em apenas uma transferência de propriedade de produtos (MACNEIL, 1980). A colaboração surge à medida que as empresas reconhecem que operar individualmente pode não ser suficiente para atingir objetivos e maximizar resultados (WAGNER; MACBETH; BODDY, 2002). Dessa forma, a colaboração implica que os membros da cadeia atuem conjunta e ativamente na coordenação de atividades que abrangem as fronteiras de suas organizações, a fim de atender as necessidades dos clientes finais (MENTZER; FOGGIN; GOLICIC, 2000a; MUCHSTADT *et al.*, 2001).

Sob outra perspectiva, a literatura destaca desafios na relação fornecedor-comprador, como negociações oportunistas e desintegradas, conflitos de interesse, ausência de contratos e propensão dos supermercados a jogarem fornecedores uns contra os outros em busca de produtos mais baratos (BOWMAN *et al.*, 2013). As redes de supermercados são apresentadas como líderes da cadeia, as quais detêm o poder de capturar margens de lucro do produtor e do processador e a passar-lhes riscos e custos (BOWMAN *et al.*, 2013; JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018). Ademais, Santos, Souza e Gimenez (2003) apontam que somente os supermercados de grande porte utilizam sistemas de informação e sistemas de custeio – relacionado à forma pela qual os custos são apropriados aos produtos – como apoio à gestão e, mesmo em

relações colaborativas de longo prazo, há dificuldade para estabelecer quantidade de produtos, preço de venda e prazo de pagamento.

A partir da literatura apresentada, compreende-se que os supermercadistas tendem a dominar as cadeias de suprimentos do setor agroalimentar, principalmente em razão do seu poder e da proximidade com o consumidor final. Os fornecedores, por outro lado, muitas vezes são pequenos empreendedores, sem influência sobre os compradores. A relação geralmente inclui negociações injustas, em que informações e ganhos não são compartilhados e a maximização do lucro individual prevalece (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018).

3 MATERIAIS E MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo caracteriza-se como qualitativo e descritivo, realizado por meio de um estudo de caso que aborda a relação entre dois produtores de hortifrúti entrevistados (fornecedores) e a rede supermercadista para qual fornecem (comprador). Apesar dos fornecedores classificarem-se como produtores por produzirem parte dos hortifrúti que são fornecidos à rede, também atuam como agentes intermediários, visto que uma parcela dos hortifrúti fornecidos é produzida por outros produtores atuantes na agricultura familiar. A rede supermercadista possui mais de trinta supermercados localizados no estado de Santa Catarina. Optou-se por essa amostra devido à atuação relevante da rede supermercadista no cenário catarinense e questões de acessibilidade, detendo características necessárias para a realização da pesquisa. A relação entre esses atores é objeto do estudo, porém as análises se deram a partir da percepção dos dois fornecedores, sem a investigação da percepção do comprador, dado que esse optou por não participar do estudo.

Para a coleta de dados empregou-se entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. As entrevistas semiestruturadas devem ser apoiadas em roteiros constituídos por perguntas abertas baseadas nos objetivos, feitas verbalmente e em ordem prevista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Elaborou-se um roteiro de entrevista para sustentação da coleta de dados, dividido em três blocos principais, o qual pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Roteiro de entrevista

Blocos	Contexto teórico	Referências	Aspectos pesquisados
A: Informações contábeis fornecidas pelo comprador e utilizadas pelos fornecedores	O relacionamento em uma cadeia é beneficiado com troca de informações justas e com comunicação eficaz. Verifica-se a falta de consenso sobre quantidade de produtos, preço de venda e prazo para pagamento.	Santos, Souza e Gimenez (2003) Fischer (2013) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Quais as informações disponibilizadas pelo supermercadista, no âmbito da relação? Qual a frequência? Como são encaminhadas?
	Somente os supermercados de grande porte utilizam sistemas de informação como apoio à gestão e à tomada de decisão.	Santos, Souza e Gimenez (2003)	As informações disponibilizadas pelo supermercadista são utilizadas pelo fornecedor? Para quais finalidades essa informação é utilizada? Gestão, tomada de decisão e/ou negociação? Há/como ocorre a avaliação do seu desempenho pelo comprador?
	As práticas contábeis aumentam a confiança e o comprometimento de ambas as partes em um relacionamento. Além disso, podem ser usadas na busca por possíveis melhorias do sistema.	Free (2008) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Há abertura de informações contábeis por parte da rede supermercadista? Quais (lucro/vendas/custos)? Utiliza algum sistema de custeio para auxiliar na tomada de decisão em relação às operações mantidas com a rede supermercadista? Utiliza algum sistema de medição e gestão de desempenho?

			Percebe que essas informações poderiam melhorar o relacionamento?
B: Nível de colaboração na relação	A colaboração entre compradores e fornecedores é melhorada e incentivada com uma parceria justa e com o compartilhamento de informações.	Fischer (2013)	Como é seu relacionamento com o supermercadista (próximo/distante)? Perspectiva de curto ou longo prazo? Há compartilhamento de recompensas e perdas? Como se dá a previsão de demanda? Como é definido o preço de venda e o prazo de pagamento?
	O nível de confiança entre as partes pode aumentar por meio da comunicação eficaz e da colaboração.	Fischer (2013)	Qual o nível de colaboração entre as partes? Há reuniões? Qual a finalidade? As iniciativas de colaboração partem de qual parceiro? Sentimento de parceria e confiança ou injustiça e oportunismo?
C: Dificuldades encontradas pelos fornecedores na relação	Muitas vezes, as negociações são oportunistas e desintegradas, gerando conflitos de interesses. As informações e ganhos não são compartilhados e a maximização do lucro individual prevalece.	Bowman <i>et al.</i> (2013) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Quais as principais dificuldades no relacionamento (falta de confiança, de informações, conflito de interesses, não compartilhamento de riscos e retornos)?
	As cadeias de hortifrúti são dominadas por um pequeno número de supermercados; enquanto os fornecedores não possuem influência sobre seus compradores.	Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	Qual a influência dos fornecedores sobre o comprador supermercadista (definição de metas, participação na definição de estratégias, tomada de decisão, poder dos fornecedores)?
	Normalmente há falta de contratos na cadeia de suprimentos. Predominam relações nas quais existem acordos, sem nenhuma obrigação de comprar ou vender.	Bowman <i>et al.</i> (2013) Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018)	O fornecimento do produto é formalizado por algum tipo de contrato (longo/curto prazo, renovação, acordo de parceria)? Como as regras do contrato são definidas? Qual a participação do fornecedor na elaboração do contrato?

Fonte: Autores.

Na entrevista solicitou-se aos fornecedores que descrevessem sua relação e a comunicação de informações contábeis com a rede de supermercados, a partir de perguntas abertas baseadas nos objetivos da pesquisa. O primeiro bloco da pesquisa teve o intuito de verificar as informações contábeis disponibilizadas pela rede supermercadista e as utilizadas pelos fornecedores, enquanto o segundo e o terceiro bloco abordaram o nível de colaboração e as principais dificuldades encontradas na relação, na percepção dos fornecedores, respectivamente. Posteriormente, o conteúdo foi transcrito e submetido à análise de conteúdo.

Para análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo, cujas etapas podem ser organizadas em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise compreende a organização e leitura geral do material já transcrito, com o objetivo de torná-lo operacional. A fase de exploração do material consiste na codificação dos dados e na identificação das unidades de registro e contexto (corresponde ao segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases). A terceira fase consiste em captar conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado (BARDIN, 2011).

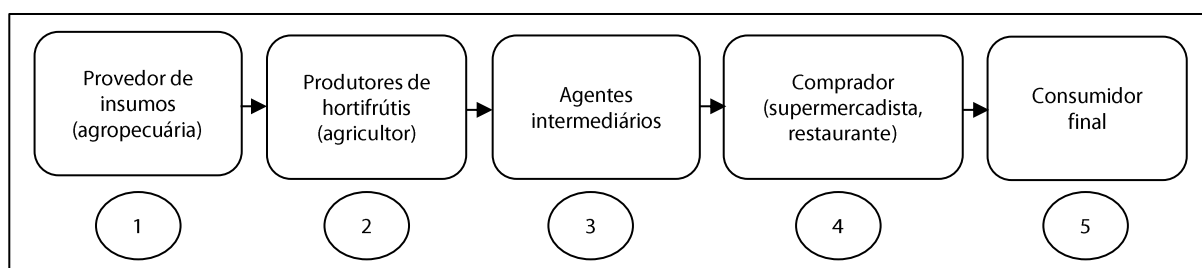
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentadas as características da cadeia estudada, as informações contábeis fornecidas pelo comprador e utilizadas pelos fornecedores, o nível de colaboração e as principais dificuldades encontradas na relação segundo a percepção dos fornecedores entrevistados.

4.1 Características da cadeia estudada

O processo produtivo específico da cadeia de suprimentos agroalimentar investigada abrange diversas etapas, que podem ser visualizadas de forma simplificada na Figura 1. A primeira etapa inicia-se pelo provedor de insumos (1), que fornece aos agricultores sementes, plantas, fertilizantes e agrotóxicos necessários para a produção. Os agricultores são os produtores de hortifrúti (2), responsáveis pelo preparo do solo, plantio e colheita dos hortifrúti. Os insumos consumidos, os prazos para a colheita e as atividades produtivas variam de produto para produto.

Figura 1 – Etapas do processo produtivo



Fonte: Autores

A terceira etapa do processo compete aos agentes intermediários (3), que repassam os hortifrúti dos produtores aos compradores principais (4) com uma margem de lucro. É comum, porém, que produtores atuem como intermediários e exerçam atividades de dois elos da cadeia. Os fornecedores entrevistados são exemplos dessa atuação: produzem (2) a maior parte dos hortifrúti que fornecem à rede supermercadista, mas também intermedeiam (3) hortifrúti produzidos por outros agricultores. Os compradores, por sua vez, são identificados, principalmente, por restaurantes e supermercadistas, que possuem contato com o consumidor final (5). A relação estudada neste estudo envolve produtores de hortifrúti, os quais exercem atividade de produtor e intermediário concomitantemente, e seu comprador, que se refere a uma rede de supermercados.

Os fornecedores possuem características que os distinguem quanto à forma de abastecimento e entrega, ao porte e aos produtos oferecidos e, por isso, os resultados podem divergir em determinados aspectos. O primeiro fornecedor (fornecedor A) é de grande porte e fornece seus produtos apenas para a rede supermercadista (comprador) analisada. Possui maior volume de vendas à rede em comparação ao segundo fornecedor e é responsável pela reposição de cerca de 70% dos “hortifrúti verdes” – produtos com reduzido tempo de vida de prateleira, a exemplo de alface e cebola verde – diretamente nas gôndolas de cada supermercado da rede. Já o segundo fornecedor (fornecedor B) vende para outros varejistas, classifica-se como de médio porte e é responsável por abastecer em média 20% dos hortifrúti raízes (como batata doce, cenoura, beterraba e rabanete) vendidos pela rede de supermercados. O fornecedor entrega a totalidade de seus produtos no centro de distribuição, a partir do qual são destinados a cada supermercado da rede. Quanto ao nível de instrução, o fornecedor A possui ensino fundamental e o fornecedor B, ensino médio. Ambos são pessoas jurídicas.

4.2 Informações contábeis fornecidas pelo comprador e utilizadas pelos fornecedores

O primeiro bloco do roteiro de entrevista busca verificar como ocorre a comunicação de informações contábeis entre a rede supermercadista e dois de seus fornecedores de hortifrútiis. Identifica-se as informações disponibilizadas pela rede, sua utilização pelos fornecedores e a abertura de informações contábeis no cenário estudado. Constata-se, em ambas as relações, que a frequência da comunicação varia de uma a duas vezes por quinzena e que os contatos são feitos por telefone.

Quanto às informações disponibilizadas ao fornecedor A, verificou-se que a comunicação de informações contábeis é limitada, apesar do comprometimento oriundo de cerca de 20 anos de relação. Informações de previsão de demanda e gestão de estoques, por exemplo, não são disponibilizadas, o que dificulta a gestão e o controle do fornecedor, que é responsável por fornecer a quantidade mais acurada possível de hortifrútiis ao comprador, assim como pelas negociações com seus próprios fornecedores (os produtores dos quais adquire parte dos hortifrútiis).

Quanto à relação entre a rede supermercadista e o fornecedor B, os resultados apontam que poucas informações são viabilizadas e que “a frequência dessa troca de informações deveria ser maior”. Mesmo fornecendo hortifrútiis ao comprador há 15 anos, o fornecedor indica que, geralmente, há comunicação apenas para tratar de aspectos como preço de venda e prazo de pagamento. De forma esporádica a rede fornece previsões de demanda para os próximos dias, basicamente quando há pouca oferta dos produtos no mercado, para garantir o fornecimento. À vista disso, a falta de informações tempestivas dificulta as operações por parte do fornecedor e limita sua gestão.

As falas dos entrevistados evidenciam que a utilização de informações na relação é bastante restrita, tanto obtidas do comprador como elaboradas pelo próprio fornecedor. Esses resultados corroboram os achados de Santos, Souza e Gimenez (2003), de que empresas de pequeno porte não utilizam sistemas de informação e custeio como apoio à tomada de decisão.

Em relação à abertura de informações contábeis do supermercadista, o fornecedor A afirma ter acesso a informações ligadas às suas atividades, no que diz respeito a custos, lucros e vendas dos seus produtos ao comprador. Já o fornecedor B alega não possuir acesso a informações contábeis das suas operações com a rede de supermercados. Essa diferença pode ocorrer em função da relação mais estreita existente com o fornecedor A em comparação ao fornecedor B, uma vez que o primeiro possui uma relação próxima e de longo prazo, abastece os hortifrútiis diretamente nas gôndolas dos supermercados e possui maior volume de vendas em comparação ao segundo.

Os entrevistados declaram que não utilizam sistema de custeio, medição e gestão de desempenho e previsão de demanda, mas entendem que seu uso traria benefícios para a gestão do processo e para o relacionamento. Ambos declararam falta de recursos e conhecimento sobre a implementação e a funcionalidade desses instrumentos, sendo essas as principais razões para sua não utilização. O fornecedor A afirma já ter contatado um especialista para otimizar a logística e reduzir os custos da empresa, mas observa que “a acomodação acaba postergando o processo”. Ademais, os fornecedores afirmam não ter conhecimento sobre a existência de avaliação de desempenho dos fornecedores formalmente empregada pela rede de supermercados.

A partir das observações, infere-se que a baixa comunicação de informações contábeis entre esses membros da cadeia de hortifrútiis interfere no gerenciamento e no controle das operações dos fornecedores, levando a deficiências na gestão. A abertura de informações contábeis, assim como dados relacionados à previsão de demanda e aos estoques, com o uso de um sistema eletrônico de troca de dados (*electronic data interchange* - EDI), permitiriam melhor planejamento pelos fornecedores, facilitariam as negociações e melhorariam a relação interorganizacional, por meio de confiança e transparência. Além de contribuir para uma relação justa e colaborativa, conforme citam Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018), a comunicação de informações impacta a formação de confiança (Fischer, 2013), contribuindo para o sucesso das empresas e da cadeia.

4.3 Nível de colaboração na relação

No segundo bloco do roteiro de entrevista identifica-se o nível de colaboração existente na relação fornecedor-comprador. Nessa etapa, verifica-se a colaboração dual entre os integrantes da cadeia, bem como as expectativas de continuidade e crescimento na visão dos fornecedores.

Quanto à colaboração entre o comprador e o fornecedor A, são realizadas reuniões semestrais para que sejam redefinidas estratégias e realizados retrospectos, conjuntamente. Nesses encontros, o comprador expõe percentuais de progresso das suas vendas, estabelece metas para o próximo período e mapeia as regiões próximas às lojas, no intuito de estimar o volume de vendas da temporada seguinte. O entrevistado considera sua relação próxima e de longo prazo com o comprador, apesar da inexistência de contratos que garantam continuidade nas vendas e da ausência de compartilhamento de recompensas. A ameaça de novos entrantes também é um fator ponderado pelo fornecedor A e, por isso, a qualidade dos hortifrúteis é um requisito importante. O entrevistado entende que sua relação é um misto de parceria e oportunismo, que uma maior flexibilidade deveria ser viabilizada e que determinadas atitudes visam apenas o ganho da rede de supermercados, reforçando os achados de Bowman *et al.* (2013) e Jack, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2018).

No que se refere ao nível de colaboração na relação entre o comprador e o fornecedor B, observa-se falta de sentimento de confiança e cooperação. Percebe-se, diferente disso, predomínio do oportunismo e de negociações injustas por parte do comprador. O entrevistado considera a relação distante e de curto prazo, com poucas oportunidades e perspectivas de crescimento. Esse entendimento vai ao encontro das observações de Fischer (2013), ao mencionar que a ausência de parceria e comunicação podem tornar a cadeia mais vulnerável. Nas relações estudadas não há compartilhamento de recompensas e as perdas recaem sobre os fornecedores nos casos em que o produto fornecido é considerado de baixa qualidade. Nessas situações, a rede desconta do fornecedor B a quantia que julgar necessária e arca com a outra parcela da perda total. O fornecedor B não participa de reuniões e definições de metas e estratégias, uma vez que é classificado como um médio fornecedor, sendo essa possivelmente uma das razões para que haja baixo nível de colaboração.

A partir desses achados, infere-se que o nível de relacionamento entre o comprador e o fornecedor A é mais estreito que o existente entre o comprador e o fornecedor B, considerando a maior interação com o primeiro. Além disso, o nível de relacionamento da rede supermercadista com o fornecedor A aproxima-se de um relacionamento principal, conforme os conceitos de Cooper e Slagmulder (1999), visto que o fornecedor possui autonomia para decidir sobre previsão de demanda, participa nas decisões que dizem respeito aos seus produtos e entende que a relação é próxima e de longo prazo, apesar de ainda sentir que há oportunismo. O relacionamento entre a rede e o fornecedor B, por outro lado, é desintegrado, com ausência de compartilhamento de informações. Verifica-se que há pouca ou nenhuma tentativa de gerenciar conjuntamente custos e processos. Por essas razões, entende-se que o fornecedor B é visto pelo comprador como um fornecedor comum, na perspectiva de Cooper e Slagmulder (1999).

O prazo de pagamento é estabelecido pela rede e corresponde a 60 dias, para ambos os fornecedores. O fornecedor A assegura que, na maioria dos casos, o pagamento é feito conforme acordado. Já o fornecedor B aponta que muitas vezes recebe o valor de suas vendas com um período maior que o prazo determinado de 60 dias, por causa do “desconto de transferência”, uma taxa cobrada do fornecedor cada vez que um pagamento é feito pelo comprador. Quando o fornecedor B envia as notas fiscais da venda para que essas sejam pagas, o comprador desconta a taxa. Por isso, o fornecedor opta por acumular notas fiscais e enviá-las uma vez por mês para que a taxa seja descontada uma vez a cada 30 dias. Ao optar por essa alternativa, o desconto total acaba sendo inferior, mas o pagamento supera o prazo de 60 dias.

A influência da rede de supermercados sobre os membros da cadeia pode ser percebida na definição do preço de venda. Segundo o fornecedor A, as negociações de preço incluem discussões longas e difíceis, nas quais geralmente quem cede é o fornecedor. A falta de contrato para formalizar a relação dual e estabelecer regras a serem seguidas por ambos pode ser um fator determinante para esse comportamento, considerando a apreensão e a incerteza do fornecedor quanto à continuidade das vendas. O preço acordado não é igual ao preço final pago pelo supermercado, devido aos descontos concedidos e à “quebra” assumida pelo

fornecedor. Os descontos concedidos (aproximadamente 3%) caracterizam uma “ajuda direta”, que tem o objetivo de contribuir com as novas inaugurações da rede. Já a “quebra” refere-se ao desconto dos produtos que não são vendidos ao consumidor final ou que não são entregues com a qualificação padrão indicada. O entrevistado aponta que reduzir o preço significa obter menor percentual de lucro, uma vez que o custo dos insumos adquiridos para a produção e o preço negociado com seus produtores tendem a se manter constantes. Entende que o pequeno produtor não tem capacidade de produzir com preços ainda menores do que os inicialmente contratados, visto que muitas dificuldades são encontradas na agricultura, como a variação crescente do dólar, que aumenta o custo de insumos, máquinas e ferramentas.

De acordo com o fornecedor A, a “quebra” está diretamente associada a previsão de demanda e é de sua total responsabilidade. Além de vender os hortifrúti com desconto de aproximadamente 3%, o que não ocorre nas demais transações do comprador, o fornecedor também se encarrega de abastecer os supermercados com a previsão de demanda elaborada por ele mesmo e está propenso ao risco de ter que assumir um montante significativo como perda, a “quebra”. Ou seja, se os hortifrúti entregues à rede não forem vendidos ou não estiverem com a qualidade padrão desejada, a rede supermercadista não realiza o pagamento. Anos de experiência e conhecimento das operações do comprador permitem que o fornecedor seja capaz de prever a quantidade de hortifrúti que será vendida em determinado período, precisando estar atento às oscilações de venda de cada época. Segundo o entrevistado, “a demanda é prevista, mas é instável e incerta, o que faz com que o risco e o custo assumidos nas transações muitas vezes sejam maiores que o retorno obtido na venda dos hortifrúti”. De acordo com o entrevistado, o ônus da “quebra” não é repassado aos seus produtores quando o produto é apenas intermediado. Nesse caso, o fornecedor A arca com 100% da “quebra” dos hortifrúti produzidos por ele mesmo e dos produtos que intermedeia. Acerca dessa situação, observa-se a importância de uma previsão de demanda próxima à realidade.

O fornecedor A carece de controles para auxiliá-lo em suas operações e compreende que sistemas de previsão de demanda, custos e avaliação de desempenho seriam importantes para a gestão. O entrevistado relata que, devido a essa falta de controle, não possui informação quanto à evolução de suas vendas e, por isso, muitas vezes recorre ao comprador para analisar seu crescimento. A fim de amenizar perdas e estar informado quanto ao comportamento dos clientes, o entrevistado possui um funcionário responsável por observar como os hortifrúti estão sendo apresentados nas gôndolas, indicando também a falta ou o estoque remanescente em cada estabelecimento. Com esses dados, consegue fazer uma previsão de demanda. As cobranças feitas pela rede são rígidas e a falta de produtos em loja é inaceitável. Excesso de estoque representa perda para o fornecedor, mas falta de estoque configura conflitos.

O preço de venda determinado na relação da rede de supermercados com o fornecedor B também é fruto de um acordo entre as partes, no qual buscam um preço que seja lucrativo para ambos. No entanto, o entrevistado menciona que há maior poder de negociação do comprador, em consequência do seu porte e influência. Ainda, o montante final da nota fiscal possui um desconto total de 6%, em todas as operações. O entrevistado relata que “(...) um tempo atrás, o desconto era de 5% sobre o valor da nota fiscal, mas a cada inauguração de um novo supermercado descontavam um valor notável do produto como uma ‘doação’(...)”. O valor descontado variava de acordo com a quantidade de produtos fornecidos ao comprador – quanto maior a participação nas vendas, maior o montante a ser pago. Essa convenção era formalizada por um documento assinado pelos fornecedores, que aceitavam participar. O aumento do desconto de 5% para 6% foi a condição do comprador para que a referida doação não fosse mais solicitada aos fornecedores a cada inauguração.

As entrevistas mostram que o aumento no percentual do desconto resulta de uma estratégia colocada em prática pelo comprador, assim como a “quebra”, que transfere o risco e a perda aos fornecedores e reduz a responsabilidade dos supermercados. Diferenças na formação de preço existem em razão das características distintas dos fornecedores, mas essas estratégias estão presentes em ambos os relacionamentos observados. O fornecedor A repõe maior parcela de hortifrúti para a rede de supermercados, assumindo um desconto de aproximadamente 3% e a “quebra”. O fornecedor B possui menor participação no volume de vendas e arca com 6% de desconto, sem “quebra”.

Observa-se, portanto, a conformidade dos resultados com estudos realizados noutros países, independente do porte da rede de supermercados considerada na pesquisa, visto que as negociações nas

cadeias de suprimentos do setor agroalimentar são fragmentadas e oportunistas e geram conflitos de interesse na busca por ofertas mais baratas (BOWMAN *et al.*, 2013). Além disso, os supermercados possuem maior influência sobre os fornecedores e tendem a dominar a cadeia de hortifrútiis (JACK; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2018), capturando margens significativas dos fornecedores, passando-lhes os riscos e custos da operação e definindo as regras e os objetivos da parceria (BOWMAN *et al.*, 2013). Consta-se que ambas as relações possuem aspectos a serem melhorados no intuito de alcançar uma vantagem competitiva sustentável com foco no esforço coletivo.

4.4 Dificuldades encontradas pelos fornecedores na relação

O terceiro bloco aborda a percepção dos fornecedores quanto às principais dificuldades na relação com a rede de supermercados. Assim, torna-se possível observar a associação risco e retorno, a participação dos fornecedores na definição de metas e estratégias da rede e a influência dos fornecedores nas negociações com o comprador.

Ao questionar o fornecedor A sobre as principais dificuldades encontradas na relação, observa-se falta de informações oportunas e tempestivas, risco assumido nas operações, sobrecarga emocional, baixo percentual de lucro e a maximização do lucro individual, pelo comprador, em detrimento do coletivo. O entrevistado menciona que “nem sempre é possível repor os supermercados da rede com ‘verdinhos’ de alta qualidade, por causa de efeitos climáticos” e que “a ‘quebra’, o preço baixo e a alta cobrança desmotivam os fornecedores”. Assim, entende que maior flexibilidade quanto ao preço de negociação e quanto à qualidade dos hortifrútiis por parte do comprador, com vistas às circunstâncias ambientais e climáticas, melhoraria o clima organizacional e sua imagem perante os demais fornecedores. Observa-se que a relação entre os integrantes da cadeia possui fragilidades, as quais poderiam ser amenizadas com maior nível de colaboração.

As dificuldades encontradas no relacionamento fornecedor-comprador, na percepção do fornecedor B, referem-se à falta de comunicação de informações, ao baixo nível de colaboração e ao conflito de interesses, principalmente. O entrevistado julga que a relação traz maiores riscos que retornos, considerando o fato de que o fornecimento do produto não é formalizado por um contrato e sim por um acordo informal, que pode ser encerrado a qualquer tempo. Desse modo, apesar do relacionamento ter 15 anos, não há perspectiva de longo prazo e há um grau de incerteza quanto às próximas vendas. Há pouca influência do fornecedor sobre o comprador, tanto na definição de objetivos quanto na formação de preço, o que contribui para uma relação desgastante.

Das falas dos entrevistados depreende-se que a rede supermercadista combina estratégias competitivas de diferenciação e liderança em custos (PORTER, 1989) no que se refere aos hortifrútiis e estabelece os requisitos indispensáveis no fornecimento desses produtos – qualidade diferenciada e custo baixo. Por ser um dos seus fatores atrativos, a rede procura ofertar hortifrútiis com qualidade superior à dos concorrentes, mas praticando preços equivalentes. Para tanto, transfere parte dos riscos e custos da operação aos seus fornecedores, em parte pela pressão sofrida pelos clientes que procuram produtos de qualidade com menor preço. Apesar da pressão exercida para que tais requisitos sejam cumpridos, o comprador parece não estabelecer mecanismos formais de controle, com discussões conjuntas e definição de nível de tolerância em contextos específicos, em prol de um relacionamento que seja considerado justo pelos fornecedores.

Com essas constatações, percebe-se que a formalização da relação por meio de contrato e a disponibilização de informações convenientes no momento apropriado seriam capazes de reduzir o risco percebido nas transações e melhorar a satisfação dos fornecedores. O compartilhamento de perdas, riscos e ganhos (BARRATT, 2004), a sustentação de relações próximas e duradouras (MENTZER; FOGGIN; COLICIC, 2000b) e o estímulo a uma relação integrada e colaborativa facilitariam os acordos e aumentariam a confiança e o sentimento de parceria entre os integrantes da cadeia (FISCHER, 2013). A ausência de contratos também é evidenciada pela literatura (BOWMAN *et al.*, 2013), bem como o poder de negociação dos compradores e a divergência de interesses quanto ao preço de venda e ao prazo de pagamento (SANTOS; SOUZA; GIMENEZ, 2003).

5 CONCLUSÃO

O estudo teve o objetivo de analisar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrútiis e uma rede de supermercados atuante em Santa Catarina. Para alcançar o objetivo proposto, elaborou-se roteiro de entrevista dividido em três blocos, a fim de observar as informações disponibilizadas pela rede de supermercados a dois de seus fornecedores, o nível de colaboração interorganizacional e a percepção dos fornecedores quanto às principais dificuldades encontradas na relação dual observada.

Os resultados apresentam que informações contábeis e instrumentos de gestão são pouco utilizados para melhorar os processos, embora haja necessidade de controles para reduzir custos e os riscos na relação, que recaem sobre os fornecedores – produtores e intermediadores de hortifrútiis. A rede supermercadista possui poder sobre os fornecedores, visto que esses podem ser substituídos na relação com maior facilidade. Além da ameaça de novos entrantes, a ausência de contratos e o potencial para condutas oportunistas tornam a relação instável. Nesse sentido, maior comunicação de informações contábeis e a adoção de sistemas de controle gerencial e de avaliação de desempenho são alternativas para melhorar a relação fornecedor-comprador em cadeias de hortifrútiis.

A percepção dos entrevistados quanto às dificuldades encontradas converge, destacando-se a baixa comunicação de informações contábeis. A abertura de informações contábeis e o uso de sistemas de previsão de demanda minimizaria os custos e riscos assumidos pelos fornecedores na relação, principalmente no que diz respeito ao fornecedor A, que assume 100% do custo dos hortifrútiis que são fornecidos à rede, se por alguma razão não forem vendidos ao consumidor final pelo supermercado. Os motivos incluem demanda inferior à prevista e baixa qualidade do produto, acontecimentos comuns na cadeia; falta de instrumentos de gestão que possam reduzir a incerteza das previsões realizadas; e circunstâncias ambientais e climáticas.

Conclui-se que as relações estudadas incluem negociações fragmentadas e que a maximização do lucro individual prevalece em detrimento do coletivo. A baixa participação dos fornecedores nas decisões da rede de supermercados e o grau de incerteza quanto à continuidade das vendas são fatores que afetam a confiança e a colaboração entre os integrantes da cadeia. Observa-se que as características das relações entre fornecedores e compradores deste estudo se aproximam às de estudos anteriores, mesmo em diferentes contextos, culturas e localidades em que os integrantes estão inseridos. Os achados reforçam a importância de sustentar relacionamentos próximos, duradouros e colaborativos para contribuir para a relação e o desempenho da cadeia e de seus membros.

Os resultados obtidos com esta pesquisa podem não representar a situação encontrada em outras cadeias de suprimentos do setor agroalimentar, nem noutras relações dos fornecedores que participaram do estudo, uma vez que cada relação possui características específicas e varia de acordo com estratégias, objetivos e metas dos envolvidos. Entretanto, como a pesquisa entra em consenso com aspectos da literatura estudada, observa-se uma compatibilidade das relações existentes entre supermercadistas em contextos diversos, inclusive no Brasil, e seus fornecedores de hortifrútiis.

Como limitações, o estudo aborda a perspectiva de apenas dois fornecedores sobre a relação com a rede de supermercados. A relação inversa, que diz respeito à visão da rede sobre as relações analisadas, não foi investigada, uma vez que ela não aceitou participar do estudo. Ainda, este trabalho restringe-se ao estudo de dois integrantes da cadeia de suprimentos, ou seja, o relacionamento dual entre fornecedor e comprador. Posto isso, não foram abordados os convívios com os demais participantes desta cadeia de hortifrútiis, sendo também uma limitação de pesquisa.

A partir das limitações recomenda-se observar em pesquisas futuras a visão dos supermercadistas acerca da relação existente com seus fornecedores, assim como ampliar a amostra de estudo para mais integrantes da cadeia de hortifrútiis – produtor, intermediário, supermercadista e consumidor final. Dessa forma, torna-se possível verificar a comunicação de informações contábeis e o relacionamento entre os integrantes da cadeia de forma mais completa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRATT, Mark. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BIGLIARDI, B.; BOTTANI, E. Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach. **Facilities**, v. 28, n. 5, p. 249-260, 2010.
- BOWMAN, Andrew *et al.* Opportunist dealing in the UK pig meat supply chain: Trader mentalities and alternatives. **Accounting Forum**, v. 37, n. 4, p. 300-314, 2013.
- BURCH, David; LAWRENCE, G. A. Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system. **International Journal of Sociology of Agriculture and Food**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2005.
- CANNON, Joseph P.; PERREAULT JR, William D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of marketing research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.
- CAO, Mei; ZHANG, Qingyu. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of operations management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of operations management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the lean enterprise: Interorganizational Cost Management**. 1. ed. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999.
- FAWCETT, Stanley E.; MAGNAN, Gregory M.; MCCARTER, Matthew W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 93-112, 2008.
- FERREIRA, Gabriela Cardozo; PADULA, Antonio Domingos. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.
- FISCHER, Christian. Trust and communication in European agri-food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 208-218, 2013.
- FREE, Clinton. Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 6, p. 629-662, 2008.
- HANDFIELD, Robert B. *et al.* Avoid the pitfalls in supplier development. **Supply chains and total product systems: A reader**, v. 58, p. 25-44, 2006.
- JACK, Lisa; FLOREZ-LOPEZ, Raquel; RAMON-JERONIMO, Juan Manuel. Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 64, p. 17-30, 2018.
- KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri I. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. Issues in supply chain management. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.
- LAMBERT, Douglas M.; ENZ, Matias G. Issues in supply chain management: Progress and potential. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 1-16, 2017.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEMMMA, Yared; KITAW, Daniel; GATEW, Gulelat. Perdas na cadeia de suprimentos de alimentos perecíveis: uma abordagem de otimização revisão da literatura. **Jornal Internacional de Pesquisa Científica e de Engenharia**, v. 5, n. 5, p. 302-311, 2014.

LI, Suhong; LIN, Binshan. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision support systems**, v. 42, n. 3, p. 1641-1656, 2006.

LUCENA, Fábio O; NUNES, Sebastião C. P. Ações de supermercados para o desenvolvimento dos seus fornecedores: estudo multi-caso em Campina Grande-PB. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., Curitiba, 2002. **Anais [...]**. Curitiba: ENEGEP, 2002.

MACNEIL, Ian R. Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. **Nw. UL Rev.**, v. 75, p. 1018, 1980.

MENTZER, John T.; FOGGIN, James H.; GOLICIC, Susan L. Supply chain collaboration: enablers, impediments and benefits. **Supply Chain Management Review**, v. 4, p. 52-80, 2000a.

MENTZER, John T.; FOGGIN, James H.; GOLICIC, Susan L. Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. **Supply chain management review**, v. 4, n. 4, p. 52-58, 2000b.

MIN, Soonhong *et al.* Colaboração da cadeia de suprimentos: o que está acontecendo? **The International Journal of Logística Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic management journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MUCHSTADT, J.A.; MURRAY, D.H.; RAPPOLD, J.A.; COLLINS, D.E. Guidelines for collaborative supply chain system design and operation, **Information System Frontiers**, v. 3-4, p. 427-53, 2001.

NAIK, Gopal; SURESH, D. N. Challenges of creating sustainable agri-retail supply chains. **IIMB management review**, v. 30, n. 3, p. 270-282, 2018.

NYAGA, Gilbert N.; WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of operations management**, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

POIRIER, Charles C.; REITER, Stephen E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROUTROY, Srikanta; BEHERA, Astajyoti. Agriculture supply chain. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 7, n. 3, p. 275-302, 2017.

RUNGTUSANATHAM, Manus *et al.* Supply-chain linkages and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.

SANTOS, Heliane B.; SOUZA, José P.; GIMENEZ, Fernando A. P. Um estudo da interação entre fornecedores e supermercados da região noroeste do Paraná. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., Brasília, 2003. **Anais [...]**. Brasília: EGEPE, 2003, p. 1041-1051.

SEGGIE, Steven H.; KIM, Daekwan; CAVUSGIL, S. Tamer. Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance? **Journal of business research**, v. 59, n. 8, p. 887-895, 2006.

SIMATUPANG, Togar M.; SRIDHARAN, Ramaswami. The collaborative supply chain. **The international journal of logistics management**, v. 13, n. 1, p. 15-30, 2002.

SOUZA, Bruno C.; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais**: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

TSOLAKIS, Naoum K. *et al.* Agrifood supply chain management: A comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy. **Biosystems Engineering**, v. 120, p. 47-64, 2014.

VAN DER VORST, Jack GAJ; DA SILVA, Carlos A.; TRIENEKENS, Jaques H. **Agro-industrial supply chain management: concepts and applications**. Rome: FAO Agricultural management, Marketing and Finance, 2007.

WAGNER, B.A.; MACBETH, D.K; BODDY, D. Improving supply chain relations: an empirical case study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 7, n. 4, p. 253-64, 2002.

WAGNER, S. M. Supplier development and the relationship life-cycle. **International Journal of Production Economics**, v. 129, n. 2, p. 277-283, 2011.

WOOD JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo K. Supply chain management. **Revista de administração de empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.