

Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais: um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional

Selection, performance evaluation of suppliers and organizational characteristics: a view from the interorganizational management accounting

Selección, evaluación de desempeño de proveedores y características organizacionales: una mirada desde la contabilidad gerencial interorganizacional

Emanoel Truta do Bomfim

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação da UnB/UFPB/UFRN

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da União de Ensino Superior de Campina Grande (UNESC)

Endereço: Praça Coronel Antônio Pessoa, n. 111, Bairro Centro

CEP: 58400-262 - Campina Grande/PB – Brasil

E-mail: emanoeltruta@hotmail.com

Telefone: (83) 3321-4601

Antônio André Cunha Callado

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFPRE)

Endereço: Rua Dom Manoel Medeiros, s/n, Bairro Dois Irmãos

CEP: 52171-030 – Recife/PE – Brasil

E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

Telefone: (81) 3320-6447

Artigo recebido em 08/03/2018. Revisado por pares em 09/07/2019. Reformulado em 16/09/2019. Recomendado para publicação em 20/09/2019 por Carlos Eduardo Facin Lavarda (Editor-Chefe). Publicado em 21/10/2019.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi examinar a relação entre os critérios de escolha e de indicadores de desempenho utilizados na avaliação de fornecedores com as características organizacionais de supermercados, sob o olhar da contabilidade gerencial interorganizacional. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, sendo os dados coletados por meio da aplicação de um questionário a 22 pequenos supermercados localizados em algumas cidades paraibanas. Os principais resultados sugerem que: o nível de incerteza do setor influencia na adoção da estratégia de abastecimento baseadas no preço dos produtos e na utilização de medidas de desempenho de fornecedores pautadas no tempo de entrega, na lealdade e confidencialidade e no custo; a frequência de avaliação do desempenho dos fornecedores influencia no estabelecimento de parcerias de longo prazo e na adoção de medidas de desempenho de fornecedores baseadas na lealdade e confidencialidade e no custo.

Palavras-chave: Supermercados; Desempenho de fornecedores; Contabilidade gerencial interorganizacional

Abstract

The goal of this research was to examine the relationship between the selection and performance indicators criteria used in the evaluation of suppliers with the organizational characteristics of supermarkets, under the view of interorganizational management accounting. Therefore, a descriptive study was carried out, and the data were collected through the application of a questionnaire to 22 small supermarkets located in some cities of Paraíba. The main results suggest that: the level of uncertainty in the sector influences the adoption of the supply strategy based on the price of products and the use of performance measures of suppliers based on delivery time, loyalty and confidentiality and cost; the frequency of performance evaluation of suppliers influences the establishment of long-term partnerships and the adoption of supplier performance measures based on loyalty and confidentiality and cost.

Keywords: Supermarkets; Performance of suppliers; Interorganizational management accounting

Resumen

El objetivo de esta investigación fue examinar la relación entre los criterios de elección y de indicadores de desempeño utilizados en la evaluación de proveedores con las características organizacionales de supermercados, bajo la mirada de la contabilidad gerencial interorganizacional. Para ello, se realizó un estudio descriptivo, siendo los datos recolectados por medio de la aplicación de un cuestionario a 22 pequeños supermercados ubicados en algunas ciudades de Paraíba. Los principales resultados sugieren que: el nivel de incertidumbre del sector influye en la adopción de la estrategia de abastecimiento basada en el precio de los productos y en la utilización de medidas de desempeño de proveedores pautadas en el tiempo de entrega, en la lealtad y confidencialidad y en el costo; la frecuencia de evaluación del desempeño de los proveedores influye en el establecimiento de asociaciones a largo plazo y en la adopción de medidas de desempeño de proveedores basadas en la lealtad y la confidencialidad y en el costo.

Palabras clave: Supermercados; Rendimiento de los proveedores; Contabilidad gerencial interorganizacional

1 Introdução

A união de esforços entre empresas de uma mesma cadeia de suprimentos, nos diversos segmentos de mercado, tem sido vista como uma tática importante para torná-las mais

competitivas, frente a um mercado cada vez mais acirrado (ELLRAM, 1990, 1995; HUMPHREYS; SHIU; CHAN, 2001; MACCARTHY et al., 2016; SILVA FILHO et al., 2017).

Por meio de alianças estratégicas, as organizações vêm buscando implementar parcerias para reduzir custos, melhorar a qualidade da produção (comercialização ou serviços) e aumentar a rentabilidade, sendo uma das alternativas utilizadas para atenuar as pressões geradas pela alta competitividade e pelas mudanças no ambiente sobre a lucratividade (ELLRAM, 1990; ITTNER et al., 1999; HUMPHREYS; SHIU; CHAN, 2001).

Nesse ambiente cada vez mais caracterizado por relações entre entidades, a parceria entre as firmas é considerada uma estratégia entre as empresas (fornecedores, produtores, distribuidores, compradores e varejistas) que envolve um mútuo comprometimento de duração indefinida de tempo para trabalharem conjuntamente na busca de benefícios para todas as partes, compartilhando informações relevantes, riscos e recompensas do relacionamento (ELLRAM, 1990; COOPER; SLAGMULDER, 2004).

A adoção de políticas de gestão nesses relacionamentos interorganizacionais visam a atingir as metas estabelecidas pelos parceiros, com objetivo de tornar as empresas relacionadas mais competitivas diante dos seus concorrentes, constituindo uma estratégia diferenciada de participação no mercado (ELLRAM, 1995; SILVA FILHO et al., 2017).

Essas mudanças ocorridas no ambiente econômico têm levado a contabilidade gerencial a buscar bases e fundamentos em um mercado em que é mais difícil definir os limites (as fronteiras) das empresas, devido ao aumento nas relações e cooperações interorganizacionais (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; DEKKER, 2003; COOPER; SLAGMULDER, 2004; CAGLIO; DITILLO, 2008; JAKOBSEN, 2010; DEKKER, 2016).

Neste sentido, a contabilidade gerencial tem ampliado o seu escopo, englobando aspectos relacionados às parcerias estratégicas, cooperação entre compradores e fornecedores, contratos entre parceiros, colaboração no desenvolvimento e na aplicação de práticas de controle gerencial, avaliação do desempenho da cadeia de suprimentos e dos parceiros, entre outras atividades. Ou seja, está se tornando uma contabilidade gerencial interorganizacional (CAGLIO; DITILLO, 2008; DEKKER, 2016).

Segundo Wouters e Kirchberger (2015), a contabilidade gerencial interorganizacional pode ser aplicada em relações um-a-um (um comprador e fornecedor/vendedor), um para muitos relacionamentos (um comprador dominante para muitos fornecedores) ou uma rede de empresas, envolvendo o compartilhamento de informações sensíveis sobre custos, receitas e informações não financeiras entre os parceiros.

O compartilhamento interorganizacional de informações entre empresas, compradores e vendedores que mantêm uma relação de parceria, por exemplo, pode ser útil no processo de avaliação da relação (CAGLIO; DITILLO, 2012b). Além disso, diversos critérios podem ser utilizados para avaliar o desempenho dos fornecedores ou parceiros, podendo auxiliar as firmas na definição de metas comuns, no planejamento e controle das operações, bem como na realização dos objetivos organizacionais (PAHINSKI; BENTON, 2004; KANT; DALVI, 2017).

Segundo Kant e Dalvi (2017), a seleção e avaliação de fornecedores são componentes principais no processo de compras para uma organização, visto que o desempenho de um fornecedor pode refletir no desempenho operacional e financeiro de seus parceiros ou compradores. Assim, a adoção de critérios de seleção e avaliação de fornecedores é um desafio contínuo na busca de parceiros que atendam aos requisitos para a aquisição de bens e serviços de qualidade, baixo custo, entrega no prazo, entre outros fatores (SARKAR; MOHAPATRA, 2006; KANT; DALVI, 2017).

Contudo, nem sempre a implantação de critérios de avaliação, práticas de gestão e de controle ou contabilidade (compartilhamento de informações, melhoramento contínuo,

avaliação de desempenho interorganizacional, custeio-alvo, entre outras) é possível no contexto das parcerias interorganizacionais, devido à falta de uma relação mais estreita entre os parceiros (SILVA FILHO et al., 2017).

Segundo Silva Filho et al. (2017), no setor de supermercados, por exemplo, as pequenas e médias empresas relatam que a falta de parcerias por parte dos fornecedores tem impossibilitado a obtenção de benefícios e adoção de estratégias competitivas na busca de sobrevivência em um segmento em que a concorrência das grandes redes é crescente.

Para Ellram (1990, 1995) e Ittner et al. (1999), a definição da estratégia adotada pelo comprador poderá definir o tipo de relação que ele pretende ter com os seus fornecedores, podendo influenciar na implementação de parcerias estratégicas entre as empresas da cadeia de suprimentos. Ou seja, em operações tipicamente comerciais, em que o critério de escolha e de avaliação do fornecedor envolve principalmente o preço, não há o esforço conjunto das entidades na busca de vantagens competitivas, ao passo que numa parceria estratégica há um comprometimento mútuo (aliança) das organizações para obterem vantagens competitivas, compartilhando informações, riscos e benefícios (ITTNER et al., 1999; ELLRAM, 1990, 1995).

Nesta direção, o objetivo desta pesquisa consiste em examinar a relação entre os critérios de escolha e de indicadores de desempenho utilizados na avaliação de fornecedores com as características organizacionais de supermercados, sob o olhar da contabilidade gerencial interorganizacional.

Este estudo justifica-se pela necessidade de se conhecer mais a respeito dos critérios de seleção, tipo de relacionamento e indicadores de desempenho utilizados por pequenos e médios supermercados para avaliar seus fornecedores, visto ser um nicho de mercado permeado pela concorrência de grandes redes, em que o desenvolvimento de critérios de seleção e de indicadores de desempenho de fornecedores pode garantir a sobrevivência daqueles empreendimentos. Além disso, pesquisas empíricas desta natureza são relevantes para a literatura de contabilidade gerencial interorganizacional, podendo contribuir na escolha de estratégias de abastecimento e no entendimento dos critérios de avaliação de desempenho adotados por organizações de pequeno e médio porte, haja vista que a maioria das evidências disponíveis foi de estudos realizados em grandes empresas.

2 Revisão da Literatura

2.1 Contabilidade Gerencial Interorganizacional

A partir da década de 1990, com a globalização econômica, o meio corporativo passou por mudanças que afetaram a forma como as organizações operam e desenvolvem suas atividades, tornando-se cada vez mais incerto, competitivo, concentrado e permeado por alianças estratégicas entre as companhias (OTLEY, 1994; HOPWOOD, 1996).

Nesse cenário, mais e mais companhias internacionalizaram suas operações, alterando os padrões organizacionais mediante arranjos corporativos que transcendem as fronteiras legais das empresas, demandando uma maior gestão dos fluxos de informações e recursos (HOPWOOD, 1996).

Com essas alterações, as decisões a respeito de preços, qualidade, custo e entrega, por exemplo, passaram a ser tomadas no âmbito de cadeia de suprimentos, redes de empresas, parcerias, alianças, entre outros arranjos organizacionais, provocando adaptações e aprimoramento contínuo das práticas de controle e contabilidade gerencial (OTLEY, 1994; HOPWOOD, 1996; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; DEKKER, 2003; COOPER; SLAGMULDER, 2004; DEKKER, 2016).

Uma das necessidades ocasionadas pelas relações interorganizacionais foi o compartilhamento de informações, criando um fluxo de informações gerenciais, orçamentárias

e de controle na busca conjunta dos objetivos corporativos, dando origem à contabilidade gerencial interorganizacional (CAGLIO; DITILLO, 2012b; JAKOBSEN, 2010; DEKKER, 2016; HOPWOOD, 1996).

A contabilidade gerencial interorganizacional pode ser definida como a troca de informações gerenciais (financeiras e não financeiras) com o objetivo de tornar as empresas participantes de uma cadeia de suprimentos (ou outras alianças estratégicas) conhecedoras das demandas, processos, recursos e desafios, para que possam atingir os objetivos comuns de forma eficiente e eficaz (CAGLIO; DITILLO, 2012b; WOUTERS; KIRCHBERGER, 2015).

Também se conceitua a contabilidade gerencial interfirmas ou interorganizacional como uma prática gerencial de compartilhamento de informações confidenciais e relevantes para a gestão de parcerias estratégicas, sendo utilizada para o aprimoramento da gestão dos custos e do controle pelos parceiros em suas atividades conjuntas (ROMANO; FORMENTINI, 2012), sendo qualquer prática gerencial desenvolvida no contexto interorganizacional objeto da contabilidade gerencial interfirmas (LOPES et al., 2014).

O objetivo da contabilidade gerencial interorganizacional é reduzir os custos ou aumentar os lucros e o retorno sobre o investimento, não apenas para uma organização isolada, mas para todos os integrantes da relação, parceira, rede ou cadeia de suprimentos (WOUTERS; KIRCHBERGER, 2015).

A contabilidade gerencial interfirmas pode ser utilizada como meio para a seleção de parceiros e desenho contratual; configuração de controles interorganizacionais, mecanismos e práticas; interação entre parceiros de negócios, mediante práticas de gestão de custos; *open book accounting*, entre outras finalidades (DEKKER, 2016).

As práticas mais comuns de contabilidade gerencial interorganizacional aplicadas pelas empresas incluem o custeio baseado em atividades, *target costing*, custo total de propriedade, custeio *Kaizen*, *open book accounting*, compartilhamento de informações gerenciais, sistemas integrados de informação e mensuração não financeira (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; DEKKER, 2003; COOPER; SLAGMULDER, 2004; CAGLIO; DITILLO, 2008; JAKOBSEN, 2010; WOUTERS; KIRCHBERGER, 2015; DEKKER, 2016).

Mouritsen e Thrane (2006) indicam que a contabilidade gerencial pode ajudar a mediar, moldar e construir relações interorganizacionais por meio de mecanismos de autorregulação e de orquestração (combinação). Os primeiros mecanismos são utilizados com o objetivo de reduzir os atritos entre os parceiros da rede ou dos arranjos corporativos. Já os mecanismos de orquestração são aplicados com a finalidade de levar os integrantes da cadeia a perseguirem um objetivo comum, como se fossem uma única entidade (MOURITSEN; THRANE, 2006).

Em seu estudo, Jakobsen (2010) aponta que a contabilidade gerencial interorganizacional é utilizada para subsidiar os relacionamentos entre as empresas por meio da abertura de informações contábeis e gerenciais, com objetivo de atingir o preço de fabricação dos produtos.

Caglio e Ditillo (2012a) encontraram evidências de que as informações providas pela contabilidade gerencial interorganizacional podem desempenhar três papéis (funções) no contexto de colaboração: (a) papel de integração, por meio do compartilhamento de informações contábeis (financeiras e não financeiras); (b) papel informativo, em que fluxos de informações contábeis podem embasar as relações entre companhias; e (c) papel decisório, de apoiar o processo de tomada de decisão interorganizacional.

Lopes et al. (2014) apontam que as indústrias de médio e grande porte instaladas na região metropolitana de Recife – PE compartilham informações sobre previsões de demandas, tanto com clientes quanto com fornecedores e operadores logísticos, sendo essa a principal prática de contabilidade gerencial utilizada pelas entidades.

Wouters e Kirchberger (2015) sugerem a criação de valor para os clientes como uma prática a ser desenvolvida pela contabilidade gerencial no contexto interorganizacional, indicando que o entendimento das necessidades dos clientes pode ser um mecanismo utilizado pelas companhias para gerenciar o conhecimento sobre as demandas daqueles nas relações interfirmas.

Dekker (2016) ressalta que a contabilidade gerencial interorganizacional deve possibilitar a utilização de práticas gerenciais que possam guiar e dar suporte às empresas no desenvolvimento de políticas no contexto interorganizacional, permitindo o alinhamento de interesses dos diferentes objetivos dos parceiros corporativos.

Com isso, percebe-se que a contabilidade gerencial interorganizacional pode desempenhar um papel importante nas relações interorganizacionais, gerando informações para serem utilizadas na escolha das empresas parceiras, no desenho dos contratos, para embasar as parcerias (fornecedor-vendedor, cadeia suprimentos etc.), na tomada de decisão interfirmas, na avaliação e gestão de desempenho, entre outras finalidades, buscando que as entidades alcancem seus objetivos por meio do alinhamento de interesses.

2.2 Seleção e Avaliação de Desempenho de Fornecedores

A seleção de fornecedores é um problema que as organizações enfrentam desde o início de suas atividades. O processo de identificação de um fornecedor/parceiro é considerado um fator-chave para o sucesso operacional de muitas empresas, mas também um trabalho complexo que custa tempo e recursos (ÁVILA et al., 2012).

A escolha de um fornecedor, seja de matéria-prima ou de mercadorias, é vista hoje como uma estratégia capaz de gerar benefícios para as empresas no longo prazo. O processo de seleção de um fornecedor por uma entidade perpassa pela adoção de alguns critérios, podendo indicar que tipo de relação pode haver entre as companhias (ELLRAM, 1990; WEBER; CURRENT; BENTON, 1991; ITTNER et al., 1999; ÁVILA et al., 2012).

A literatura aponta (ELLRAM, 1990, 1995; WEBER; CURRENT; BENTON, 1991; ITTNER et al., 1999; HUMPHREYS; SHIU; CHAN, 2001; PRAHINSKI; BENTON, 2004; ÁVILA et al., 2012; KANT; DALVI, 2017) alguns indicadores-chave para que uma firma possa escolher e avaliar um fornecedor, dentre eles destacam-se: qualidade do produto, tempo de entrega, histórico de desempenho, garantias e políticas de crédito, capacidade e facilidade de produção, preço, capacidade técnica, posição financeira, procedimentos de *compliance*, sistema de comunicação, reputação e posição no setor, capacidade de negociar, gestão e organização, controle operacional, serviços de reparo, atitudes, impressão, capacidade de embalagem, registro de relações de trabalho, localização geográfica, valor de negociações passadas, treinamentos de apoio e acordos mútuos.

Segundo Prahinski e Benton (2004), o processo de avaliação de fornecedores pode ser realizado por meio de medidas financeiras e operacionais (não financeiras). As medidas operacionais podem ser classificadas em: (a) fatores-chave de sucesso competitivo, como qualidade, distribuição, preço, serviços e flexibilidade; e (b) indicadores internos, como defeitos, cronograma de realização e custo (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Na visão de Sarkar e Mohapatra (2006), os critérios de avaliação de fornecedores podem ser classificados baseados na influência daqueles nos objetivos organizacionais de curto e/ou de longo prazo. Para os referidos autores, os critérios de avaliação de fornecedores podem ser agrupados em duas dimensões, baseadas nas habilidades das entidades: *performance* e capacidades.

A *performance* é vista como a habilidade demonstrada pelo fornecedor para atender aos desejos de curto prazo do comprador em termos de custo, qualidade, serviços e outros critérios

de curto prazo. Já a capacidade é definida com o potencial do fornecedor em alavancar vantagens para o comprador no longo prazo (SARKAR; MOHAPATRA, 2006).

Para Ellram (1990) e Ittner et al. (1999), os critérios utilizados por uma organização para selecionar e avaliar seus fornecedores podem indicar o tipo de estratégia utilizada para o fornecimento de matérias-primas, produtos e serviços desejados. Ellram (1990), Ittner et al. (1999) e Humphreys, Shiu e Chan (2001) indicam dois tipos de estratégia que uma entidade pode adotar ao selecionar seus fornecedores: relações tipicamente comerciais ou parcerias estratégicas (alianças estratégicas).

Nas relações tipicamente comerciais, a escolha e avaliação dos fornecedores envolve critérios baseados principalmente no custo de aquisição dos produtos. Já uma parceria estratégica entre uma empresa e seu fornecedor pode ser caracterizada com um acordo mútuo entre as firmas, buscando compartilhar informações, risco e recompensas (ELLRAM, 1990; ITTNER et al., 1999).

Estudos como os de Ittner et al. (1999) revelaram que os ganhos de desempenho de práticas de parcerias de fornecedores dependem do uso extensivo de critérios de seleção e avaliação não pautados em preço, mas de reuniões frequentes e interações com fornecedores e de fornecedores certificados. Além disso, as práticas de seleção e de monitoramento (avaliação) dos fornecedores tiveram pouco impacto no desempenho das organizações que utilizam estratégias de abastecimento baseadas em relações comerciais.

Prahinski e Benton (2004) encontraram evidências de que o processo de avaliação de comunicação não garante melhor desempenho dos fornecedores, exceto se os fornecedores estiverem comprometidos com a empresa compradora. Os resultados ainda indicaram que as entidades compradoras podem influenciar o compromisso dos fornecedores mediante maiores esforços de cooperação e compromisso. Além disso, observaram que quando se utiliza comunicação colaborativa, o fornecedor vê uma relação positiva na relação entre comprador-fornecedor.

Ávila et al. (2012) identificaram cinco critérios para seleção de fornecedores: qualidade, finanças, sinergias, custos e sistema de produção. De acordo com os autores, esses critérios podem representar um modelo de orientação padrão para o processo de seleção de parceiros/fornecedores.

Silva Filho et al. (2017) apontaram que não há uma prática de relação entre os supermercadistas e seus fornecedores para o compartilhamento de informações, estoque, acondicionamento de produtos e incentivos para parcerias, promoções e divulgação de produtos. Os autores ainda destacam que os supermercadistas indicaram a falta de ações que poderiam fortalecer o relacionamento interorganizacional, e apresentaram como fatores dificultadores do relacionamento os prazos para pagamentos das compras serem relativamente curtos, além de não haver qualquer acompanhamento posterior às vendas para estreitamento da relação para se obter benefícios estratégicos com as possíveis parcerias baseadas em ações para sobrevivência no mercado competitivo atual.

Pode-se observar, com base nessas evidências, que os critérios utilizados para seleção e avaliação de desempenho de fornecedores podem facilitar o ajuste e adoção de relações mais colaborativas entre compradores e fornecedores, bem como a aplicação de práticas de contabilidade gerencial interorganizacional, levando os parceiros a obterem vantagens competitivas.

3 Procedimentos Metodológicos

Para se alcançar o objetivo deste estudo, desenvolveu-se um estudo de levantamento de cunho descritivo. A pesquisa é de natureza descritiva, por buscar examinar a relação entre os

critérios de escolha e de indicadores de desempenho utilizados para avaliação de fornecedores com as características organizacionais de supermercados paraibanos. O estudo descritivo tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno, fatos ou entidades, ou a associação entre variáveis (RAUPP; BEUREN, 2013).

A população da pesquisa foi constituída por supermercados estabelecidos na região Nordeste do Brasil. Já a amostra foi composta por supermercados paraibanos que atuam em diversas cidades, dentre as quais: Alagoa Grande, Arara, Areia, Campina Grande, Esperança, Juazeirinho, Solânea, entre outras. O critério utilizado para a escolha dessas empresas foi a concordância das empresas em responder o instrumento de pesquisa. Inicialmente foram contactadas cerca de 40 empresas. Dessas empresas apenas 22 concordaram em responder ao instrumento de pesquisa.

A coleta de dados se deu pela aplicação de um questionário eletrônico, criado por meio do Google Formulários, enviado por *e-mail* e/ou aplicado presencialmente, sem a participação dos pesquisadores, entre os meses de outubro e dezembro de 2017. O questionário é considerado uma ferramenta de coleta de dados estruturado, contendo uma seleção ordenada de perguntas que devem ser respondidas, preenchidas ou assinaladas pelo informante, sem a participação do pesquisador (COLAUTO; BEUREN, 2013).

O questionário de pesquisa foi estruturado em cinco partes. A primeira parte do instrumento buscou obter respostas das entidades acerca da relação das empresas com seus fornecedores, incluindo quesitos sobre a importância dos fornecedores para os supermercados, compartilhamento de estratégias, parcerias conjuntas, entre outros. A segunda parte foi estruturada por questões que almejavam identificar os critérios utilizados para seleção (preço, reputação, construção de parceria e melhoria do valor global) e nível de importância dos benefícios da escolha de fornecedores (obtenção de vantagem competitiva, melhoria no desempenho, confiança, reduzir o número de fornecedores etc.). A terceira parte foi composta por questões que versam sobre os indicadores utilizados na avaliação de desempenho dos fornecedores pelas empresas pesquisadas, tais como: custo, qualidade, entrega no prazo, reputação e/ou desempenho do fornecedor, entre outros. E a quarta e quinta partes do questionário contêm questionamentos sobre as características das empresas e sobre o perfil dos respondentes, respectivamente.

Foram respondidos 22 questionários, sendo 14 obtidos por meio de questionário eletrônico e 8 foram aplicados de forma presencial. Para verificar se havia diferença entre os dados coletados *in loco* e os coletados através do Google Formulários aplicou-se o teste de *Mann-Whitney U*, que é aplicável para amostras com menos de 30 observações.

Os resultados do teste de *Mann-Whitney U* para as 68 variáveis da parte I, II e III do questionário demonstraram que a forma como os questionários foram aplicados tem efeito sobre apenas 10 variáveis, a saber: Importância dos fornecedores no atendimento dos clientes da empresa ($p=0,043573$), Os fornecedores têm conhecimento sobre os objetivos estratégicos da empresa ($p=0,036352$), A empresa busca realizar reuniões periódicas com seus fornecedores ($p=0,005726$), A empresa estabelece metas de resultados e busca parcerias com seus fornecedores para atendê-las ($p=0,028301$), Para enfrentar as incertezas do setor ($p=0,029565$), Para determinar e manter os melhores desempenhos ($p=0,042630$), Reduzir o número de fornecedores ($p=0,029197$), Serviços ($p=0,013505$), Produtos defeituosos ($p=0,028186$) e Frequentemente os responsáveis pela empresa participam de reuniões com os fornecedores ($p=0,028627$). As demais variáveis não apresentaram significância estatística inferior a 5%.

A escolha das questões que compoariam as partes do questionário foi baseada em pesquisas relacionadas ao tema, tais como: Ellram (1990, 1995); Beamon (1999); Ittner et al. (1999); Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Caglio e Ditillo (2008); Sousa, Marengo e Jaroseski (2012); Silva Filho et al. (2017).

Para mensurar a relação das empresas com seus fornecedores (parte I), os critérios utilizados para seleção e monitoramento dos fornecedores (parte II) e os mecanismos de controle e avaliação (parte III), utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, em que os respondentes assinalavam o grau de relação, importância e utilização de cada item, que variou desde o menor nível de adoção, indicado por 1 (nunca utiliza ou nenhuma importância), ao maior grau de importância ou aplicação, obtido por 6 (muito importante ou sempre utiliza). Já as características das empresas estudadas (parte IV) e o perfil dos respondentes (parte V) foi obtido por meio de questões de múltipla escolha.

A confiabilidade do questionário foi testada por meio do teste de alfa de *Cronbach*. O alfa de *Cronbach* representa um coeficiente utilizado para mensurar a confiança da consistência interna de uma escala, sendo que um índice superior a 0,7 indica que o instrumento utilizado apresenta um grau de confiabilidade aceitável (CRONBACH, 1951). O teste indicou um alfa de 0,96, demonstrando um alto grau de confiabilidade para o instrumento de coleta de dados, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Análise de confiabilidade das dimensões do questionário

Dimensão	Itens	Alfa
Relação com fornecedores	14	0,91
Critérios de seleção de fornecedores	04	0,58
Benefícios na escolha dos fornecedores	23	0,97
Indicadores utilizados na avaliação de desempenho	25	0,91
Consistência geral	66	0,96

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, pode-se dizer que apenas a dimensão “Critérios de seleção de fornecedores” apresentou um *Alfa de Cronbach* inferior a 0,70. Contudo, segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), um alfa entre 0,60 e 0,41 pode ser considerado de consistência moderada, sendo aceitável, desde que os resultados sejam interpretados com prudência.

Para examinar a relação entre os critérios de escolha e de indicadores de desempenho utilizados para avaliação de fornecedores com as características organizacionais de supermercados, utilizou-se o teste de correlação de *Spearman*. O coeficiente de correlação de *Spearman* mede a intensidade da associação ou relação entre variáveis ordinais (MARROCO, 2003).

4 Resultados da Pesquisa

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa. Inicialmente, na Tabela 2, apresentam-se as informações referentes ao perfil dos respondentes, obtidas por meio do questionário de pesquisa, tais como: sexo, faixa etária, cargo, escolaridade e experiência profissional.

Os resultados expostos na Tabela 2 indicaram que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (72,75%), cerca de 60% se encontram em faixas etárias inferiores a 40 anos, 59,1% ocupam o cargo de empresário, ou seja, são proprietários de seus próprios negócios. Observa-se, ainda, que mais de 70% dos respondentes não possuem graduação e apresentam menos de 15 anos de experiência profissional.

Esses resultados apontam que os empresários são considerados jovens, com pouca escolaridade, atuando há mais de 10 anos em seus negócios, ou seja, são empreendedores com certa experiência profissional no mercado em que atuam. Ainda se pode dizer que o nível de escolaridade apresentado pelos respondentes da pesquisa pode ser explicado devido à maioria

dos empreendimentos pesquisados estarem localizados em cidades desprovidas de acesso a instituições de ensino superior, dificultando a capacitação dos empreendedores.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes

	Descrição	Frequência	Percentual (%)
Sexo	Feminino	06	27,3%
	Masculino	16	72,7%
Faixa etária	Menos de 30 anos	07	31,8%
	De 30 a 39 anos	08	36,4%
	De 40 a 49 anos	03	13,6%
	Mais de 50 anos	04	18,2%
Cargo	Empresário (proprietário)	13	59,1%
	Gerente administrativo	03	13,6%
	Gerente financeiro	02	9,1%
	Gerente comercial	01	4,54%
	Gerente de compras	01	4,54%
	Auxiliar financeiro	01	4,54%
	Auxiliar administrativo	01	4,54%
	Vendedor	01	4,54%
Escolaridade	Nível médio ou inferior	10	45,5%
	Graduação em andamento	07	31,8%
	Graduação	04	18,2%
	Pós-graduação	01	4,5%
Experiência profissional	Menos de 5 anos	07	31,8%
	De 5 a 10 anos	04	18,2%
	De 11 a 15 anos	04	18,2%
	Mais de 15 anos	07	31,8%
Número de observações		22	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 apresentam-se as características das entidades pesquisadas, contendo as seguintes informações: localização, incerteza do setor, tempo de mercado, faturamento, variação nas vendas, variação nos lucros, avaliação de desempenho e número de empregados.

Os dados expostos na Tabela 3 indicam que a maioria das firmas pesquisadas se encontra localizada em diversas cidades do interior da Paraíba, tais como: Campina Grande (3), Esperança (1), Solânea (8) e outras cidades (10). De forma individual, foi na cidade de Solânea que se obteve o maior número de empresas pesquisadas.

Com relação à incerteza do setor, as evidências indicam que o setor em que as entidades atuam apresentam um nível de incerteza aceitável (45,5%), demonstrando que, para essas organizações, a oscilação nos preços de bens e serviços, variação nas vendas e demais mudanças no ambiente não são consideradas de alta incerteza.

Verifica-se, também, que a maioria das empresas atua há mais de 15 anos no mercado, apresenta faturamento que varia entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, obteve aumento nas vendas e nos lucros, considera que a avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo e possui até 49 empregados. Esses resultados indicam que a maioria das entidades são pequenos empreendimentos que consideram a avaliação de desempenho um processo contínuo, gerando aumentos positivos nas vendas e nos lucros das organizações.

Após a descrição do perfil dos respondentes e das características das empresas, apresentam-se, na Tabela 4, os resultados para o teste de correlação de *Spearman* para a associação entre os critérios de seleção de fornecedores e as características das organizações.

Tabela 3 – Características das empresas estudadas

Descrição		Frequência	Percentual (%)
Localização	Campina Grande – PB	03	13,6%
	Esperança – PB	01	4,5%
	Solânea – PB	08	36,4%
	Outras	10	45,5%
Incerteza do setor	Baixa	01	4,5%
	Mínima	02	9,1%
	Pequena	01	4,5%
	Aceitável	10	45,5%
	Moderada	05	22,7%
	Alta	03	13,6%
Tempo de mercado	Menos de 5 anos	01	4,5%
	De 5 a 10 anos	04	18,2%
	De 10 a 15 anos	06	27,3%
	Mais de 15 anos	11	50,0%
Faturamento	Até R\$ 360 mil	06	27,3%
	De R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões	10	18,2%
	De R\$ 3,6 milhões a R\$ 7,2 milhões	02	22,7%
	Mais de R\$ 7,2 milhões	04	18,2%
Variação nas vendas	Aumentou acima de 10%	07	31,8%
	Aumentou menos de 10%	05	22,7%
	Manteve-se constante	04	18,2%
	Reduziu mais de 10%	06	27,3%
Variação nos lucros	Aumentou acima de 10%	07	31,8%
	Aumentou menos de 10%	03	13,6%
	Manteve-se constante	10	45,5%
	Prejuízo	02	9,10%
Avaliação de desempenho	Nunca	03	13,6%
	Uma vez ao ano	06	27,3%
	Duas vezes ao ano	02	9,1%
	É um processo contínuo	11	50,0%
Número de empregados	Até 49 empregados	18	81,8%
	De 50 a 99 empregados	01	4,5%
	De 100 a 499 empregados	02	9,10%
	Mais de 500 empregados	01	4,5%
Número de observações		22	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados expostos na Tabela 4 sugerem uma correlação positiva e significativa ao nível de 5% entre o nível de incerteza do setor e a escolha de fornecedores baseados no preço de bens e serviços, e ao nível de 1% com a melhoria do valor e do lucro global da entidade. Esse resultado pode indicar que quanto maior for a incerteza do setor, mais as entidades buscam escolher seus fornecedores com base nos preços praticados por estes, buscando melhorar seu lucro ou valor global, apontando que a incerteza do setor pode estar relacionada a estratégias de abastecimento puramente comerciais baseadas no preço de aquisição, conforme relatado por Ellram (1990) e Ittner et al. (1999).

As evidências ainda indicaram uma associação positiva e significativa ao nível de 5% entre a frequência de avaliação de desempenho organizacional e a escolha de fornecedores baseada em parcerias de longo prazo. Isso indica que, para as firmas que consideram o processo de avaliação de desempenho um processo contínuo, a seleção de fornecedores visando a estabelecer parcerias de longo prazo pode ser um meio utilizado pelas entidades para obterem vantagens competitivas por meio de parcerias estratégicas com seus fornecedores (ELLRAM, 1995; HUMPHREYS; SHIU; CHAN, 2001; SILVA FILHO et al., 2017).

Tabela 4 – Correlação entre critérios de seleção de fornecedores e características das empresas

Variáveis	Preço	Reputação	Parceria de longo prazo	Melhoria do valor
Localização	0,275	-0,011	-0,210	0,131
Incerteza do setor	0,421*	0,180	0,119	0,588**
Tempo de mercado	0,099	-0,025	-0,029	-0,096
Faturamento	0,186	-0,074	0,258	0,265
Variação nas vendas	0,019	-0,186	0,069	0,108
Variação nos lucros	-0,008	-0,257	0,062	-0,077
Avaliação de desempenho	-0,059	-0,212	0,461*	-0,265
Empregados	0,061	-0,213	0,096	0,234

** significativo ao nível de 1%; * significativo ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sob o olhar da contabilidade gerencial interorganizacional, esse resultado pode indicar que empresas que buscam estabelecer parcerias de longo prazo com base no desempenho organizacional almejam que os fornecedores sejam parceiros do negócio, possibilitando redução de custos, eficiência operacional e aumento de lucros para todos os integrantes da relação ou parceria (ITTNER et al., 1999; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; DEKKER, 2003; COOPER; SLAGMULDER, 2004; CAGLIO; DITILLO, 2008; JAKOBSEN, 2010; WOUTERS; KIRCHBERGER, 2015; DEKKER, 2016).

Na Tabela 5 apresentam-se as evidências para a análise de correlação entre os indicadores de avaliação de fornecedores e as características das empresas pesquisadas. Os resultados indicam uma associação negativa entre a localização da firma e a avaliação dos fornecedores baseados em critérios de qualidade. Tal resultado difere do relatado na literatura (GUNASEKARAN; PATEL; TIRTIROGLU, 2001; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; SOUSA; MARENGO; JAROSSESKI, 2012), uma vez que o critério de qualidade é um dos principais indicadores de avaliação de desempenho dos fornecedores pelas empresas compradoras, podendo sugerir que as empresas analisadas, dependendo de onde estejam situadas, podem adotar o custo como um critério para avaliação de seus fornecedores, conforme exposto por Sarkar e Mohapatra (2006), Ávila et al. (2012) e Kant e Dalvi (2017).

Tabela 5 – Correlação de Spearman entre indicadores de avaliação dos fornecedores e características das empresas

Variáveis	Entregas no prazo	Tempo de entrega	Lealdade e confidencialidade	Custo	Qualidade
Localização	-0,323	0,100	0,008	-0,121	-0,388*
Incerteza do setor	0,106	0,433*	0,570**	0,227	0,045
Tempo de mercado	0,365*	0,222	0,500**	0,412*	0,195
Faturamento	-0,319	-0,079	0,197	0,382*	0,073
Variação nas vendas	-0,387*	-0,375*	-0,255	0,057	-0,097
Variação nos lucros	-0,400*	-0,368*	-0,132	0,146	-0,156
Avaliação de desempenho	0,270	0,270	0,383*	0,465*	0,157
Empregados	0,148	0,148	0,221	0,284	0,254

** significativo ao nível de 1%; * significativo ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa

As evidências expostas na Tabela 5 apontam relações positivas entre incerteza do setor e tempo de entrega e lealdade e confidencialidade, indicando que quanto maior for a incerteza da atividade, mais as entidades buscam avaliar o desempenho dos fornecedores com base no tempo de entrega e na lealdade e confidencialidade. Esse resultado pode ser explicado pela necessidade das empresas em atenderem às demandas do mercado a tempo, bem como devido à necessidade de buscarem relações mais leais, baseadas na confidencialidade de informações.

Para Caglio e Ditillo (2012b) e Worters e Kirchberger (2015), em relações interorganizacionais, a troca de informações gerenciais, por meio de contabilidade gerencial,

depende do nível de confiança entre as firmas, pois, para que possam compartilhar informações sobre demandas, processos, recursos e desafios, os parceiros precisam ser leais e confiáveis.

Verifica-se, também, uma relação positiva entre o tempo de mercado da organização e a avaliação de desempenho de fornecedores baseada em indicadores como entregas no prazo, lealdade e confidencialidade e custo. Esse resultado sugere que empresas com mais tempo de mercado buscam avaliar seus fornecedores com base na pontualidade das entregas, na lealdade e confidencialidade da relação, buscando parceiros com produtos e serviços de baixo custo.

Observou-se, ainda, uma relação positiva entre o nível de faturamento e a adoção do custo como um indicador de desempenho utilizado pelas entidades para avaliar seus fornecedores, bem como entre a frequência no processo de avaliação de desempenho e a utilização de indicadores como lealdade e confidencialidade e custo. Tais resultados indicam que quanto maior o faturamento, mais as empresas utilizam o custo para avaliarem seus fornecedores, e que quanto mais contínuo o processo de avaliação de desempenho organizacional, mais as firmas mensuram o desempenho de seus fornecedores com base na lealdade e confidencialidade da relação e no custo dos produtos e serviços adquiridos de seus parceiros.

Os resultados, por fim, demonstram uma relação negativa entre as variações nas vendas e nos lucros das empresas com a avaliação de desempenho de fornecedores baseada em entregas no prazo e no tempo de entrega, sugerindo que o tempo e a pontualidade das entregas dos fornecedores podem afetar negativamente as vendas e os lucros das entidades pesquisadas.

5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi examinar a relação entre os critérios de escolha e de indicadores de desempenho utilizados na avaliação de fornecedores com as características organizacionais de supermercados, sob o olhar da contabilidade gerencial interorganizacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de levantamento do tipo descritivo, sendo os dados coletados por meio de um questionário eletrônico aplicado a 22 supermercados situados em diversas cidades do Estado da Paraíba.

A análise dos dados se deu por meio do coeficiente de correlação de *Spearman*, buscando descrever as relações entre os critérios de seleção e de indicadores de desempenho utilizados na avaliação de fornecedores com as características das firmas pesquisadas.

Os resultados da pesquisa apontaram que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, atuando no cargo de empresário, com baixa escolaridade e com cerca de 10 a 15 anos de experiência na função em que atuam. Os dados da pesquisa ainda mostraram que a maioria das empresas estudadas atua em ambientes com razoável incerteza, possuindo mais de 15 anos, com faturamento médio entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, sendo consideradas entidades de pequeno porte, que obtiveram variações positivas nas vendas e nos lucros nos últimos três anos e que consideram o processo de avaliação de desempenho um processo contínuo.

A análise de correlação mostrou que, dependendo do nível de incerteza do setor, as organizações buscam escolher seus fornecedores baseados no preço e na melhoria do valor e do lucro global, sugerindo que talvez o nível de incerteza influencie na adoção da estratégia de abastecimento pautadas no preço dos produtos. Já quando as entidades avaliam continuamente seu desempenho, escolhem seus fornecedores visando a estabelecer uma parceria de longo prazo, buscando relações mais duradouras com seus parceiros, indicando que o processo de avaliação de desempenho organizacional também interfere na adoção de estratégia de abastecimento utilizada pelas firmas.

Observa-se que o estabelecimento de parcerias de longo prazo com fornecedores, pautado no processo contínuo de avaliação de desempenho, é um campo fértil para o compartilhamento de informações gerenciais entre as empresas, podendo tornar propício o desenvolvimento de práticas de contabilidade gerencial interorganizacional entre os parceiros na busca de vantagens competitivas.

No que se refere à relação entre características das empresas e indicadores utilizados para avaliação de desempenho de fornecedores, as evidências indicaram que, dependendo da localização, a qualidade não é uma medida utilizada para avaliar a *performance* dos fornecedores.

Observou-se, ainda, que a incerteza do setor influencia na adoção de medidas de desempenho de fornecedores baseadas no tempo de entrega, na lealdade e confidencialidade e no custo, bem como que quanto mais tempo de mercado a entidade apresenta, mais ela avalia os fornecedores com base na pontualidade das entregas e no custo dos bens e serviços. Os resultados também indicam que a frequência de avaliação do desempenho organizacional influencia na adoção de medidas de desempenho de fornecedores baseadas na lealdade e confidencialidade e no custo. E que, dependendo do nível de faturamento, as firmas podem utilizar o custo como um dos indicadores de avaliação de desempenho para os seus fornecedores.

Por fim, as evidências sugerem que empresas que apresentaram reduções nas vendas e nos lucros no período utilizam menos indicadores de *performance* dos fornecedores baseados na pontualidade e no prazo das entregas.

Com bases nesses resultados, pode-se dizer que adoção de parcerias de longo prazo entre compradores e vendedores, como estratégia de abastecimento, pode ser um contexto viável para a aplicação da contabilidade gerencial interorganizacional, possibilitando que as firmas compartilhem informações financeiras e não financeiras na busca de alinhar seus interesses, gerando vantagens competitivas para todos os parceiros da relação.

Ressalta-se que as evidências apresentadas por este estudo se limitam às empresas pesquisadas, visto serem entidades de micro e pequeno porte cujas características diferem de outras entidades. Além disso, apresentam-se como principais limitações o pequeno número de firmas analisadas e o emprego de amostra não probabilística na escolha das entidades participantes da pesquisa.

Referências

ALMEIDA, K. K. N.; CALLADO, A. A. C. Contabilidade e controles gerenciais interorganizacionais: um ensaio teórico sob a perspectiva da economia dos custos de transação. **RIC – Revista de Informação Contábil**, v. 11, n. 3, p. 13-23, 2017.

ÁVILA, P.; MOTA, A.; PIRES, A.; BASTOS, J.; PUTNIK, G.; TEIXEIRA, J. Supplier's selection model based on an empirical study. **Procedia Technology**, v. 5, p. 625-634, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.protecy.2012.09.069>

BEAMON, B. M. Supply chain design and analysis: models and methods. **International Journal of Production Economics**, v. 55, p. 281-294, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00079-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00079-6)

BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999. <https://doi.org/10.1108/01443579910249714>

CAGLIO, A.; DITILLO, A. A review and discussion of management control inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organization and Society**, v. 33, p. 865-898, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>

CAGLIO, A.; DITILLO, A. Interdependence and accounting information exchanges in inter-firm relationships. **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 1, p. 57-80, 2012a. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9136-3>

CAGLIO, A.; DITILLO, A. Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer-supplier relationships. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 61-78, 2012b. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.03.001>

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. *In*: BEUREN, I. M (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 117-143.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organization and Society**, v. 29, p. 1-26, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5)

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

DEKKER, H. C. On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 86-99, jun. 2016. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 1-23, 2003. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(02\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(02)00067-7)

ELLRAM, L. M. Partnering pitfalls and success factors. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 31, n. 2, p. 36-44, 1995. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1995.tb00201.x>

ELLRAM, L. M. The supplier selection decision in strategic partnerships. **Journal of Purchasing & Materials Management**, v. 26, n. 4, p. 8-14, 1990. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1990.tb00515.x>

GUNASEKARAN, A; PATEL, C. TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, p. 71-87, 2001. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>

HAMPHREYS, P. K.; SHIU, W. K.; CHAN, F. T. S. Collaborative buyer-supplier relationships in Hong Kong manufacturing firms. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 6, n. 4, p. 152-162, 2001. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005708>

HOPWOOD, A. G. Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. **Accounting, Organization and Society**, v. 21, n. 6, p. 589-590, 1996. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(96\)81805-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(96)81805-8)

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; NAGAR, V.; RAJAN, M. V. Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 18, p. 253-281, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0278-4254\(99\)00003-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4254(99)00003-4)

JAKOBSEN, M. Management Accounting as the inter-organisational boundary. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n. 1, p. 96-122, 2010. <https://doi.org/10.1108/18325911011025713>

KANT, R.; DALVI, M. V. Development of questionnaire to assess the supplier evaluation criteria and supplier selection benefits. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 2, p. 359-383, 2017. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2015-0124>

KULMALA, H. I.; PARANKO, J.; UUSI-RAUVA, E. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics**, v. 79, p. 33-43, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X)

LOPES, L. C.; MEIRA, J. M.; LIBONATI, J. J.; SANTOS, A. A.; CALLADO, A. L. C. Práticas de contabilidade interorganizacional em indústrias de médio e grande porte instaladas na região metropolitana de Recife. **Revista de Ciências Administrativas**, v. 20, n. 2, p. 664-691, 2014. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2014.v20n2p664>

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n.1, p. 65-90, 2006. <http://hdl.handle.net/10400.12/133>

MOURITSEN, J.; THRANE, S. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 3, p. 241-275, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.04.002>

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 289-299, 1994. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evolutions: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 39-62, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.005>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 76-96.

ROMANO, P.; FORMENTINI, M. Designing and implementing open book accounting in buyer-supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. **International**

Journal of Production Economics, v. 137, n. 1, p. 68-83, 2012.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.013>

SAKAR, A.; MOHAPATRA, P. K. J. Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 12, p. 148-163, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.08.003>

SCAVARDA, L F. R.; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 201-219, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000200010>

SILVA FILHO, J. R.; FARINA, M. C.; GASPAR, M. A.; DONATO, H. C. Fatores dificultadores nas práticas de gestão no relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, v. 8, n. 1, p. 57-71, 2017.
<http://dx.doi.org/10.5585/10.5585>

WOUTERS, M.; KIRCHBERGER, M. A. Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 54-67, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.005>

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PARTE I - RELAÇÃO COM FORNECEDORES

Instrução: Nas afirmações a seguir indique numa escala de 1 (Nenhuma/Nunca) a 6 (Muito importante/Sempre) o nível de importância (utilização ou adoção) para cada item.

* Indica que a questão é obrigatória.

1) Importância dos fornecedores na aquisição de produtos(serviços) produzidos (comercializados ou prestados) pela empresa. *

Nenhuma	1	2	3	4	5	6	Muito importante

2) Importância dos fornecedores na aquisição (produção) de novos produtos(serviços) produzidos (comercializados, ofertados ou prestados) pela empresa. *

Nenhuma	1	2	3	4	5	6	Muito importante

3) Importância dos fornecedores no atendimento dos clientes da empresa. *

Nenhuma	1	2	3	4	5	6	Muito importante

4) Importância de relações de longo prazo com os fornecedores. *

Nenhuma	1	2	3	4	5	6	Muito importante

5) Papel dos fornecedores no desenvolvimento de planos estratégicos (formais e informais) pela empresa. *

Nenhuma	1	2	3	4	5	6	Muito importante

6) Os fornecedores têm conhecimento sobre os objetivos estratégicos da empresa. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

7) A empresa busca realizar reuniões periódicas com seus fornecedores. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

8) A empresa compartilha regularmente com seus fornecedores informações contábeis e de custos. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

9) A empresa estabelece metas de resultados e busca parcerias com seus fornecedores para atendê-las. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

10) A empresa e seus fornecedores compartilham iniciativas para redução de custos *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

11) A duração do relacionamento com os fornecedores geralmente é avaliada de acordo com critérios de eficiência. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

12) A empresa e seus fornecedores cooperam mutuamente para melhoria da qualidade dos produtos (serviços). *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

13) A empresa e seus fornecedores buscam conjuntamente soluções para seus problemas. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

14) A empresa e os seus fornecedores estabelecem conjuntamente metas e estratégias de longo prazo. *

Nunca	1	2	3	4	5	6	Sempre

PARTE II – SELEÇÃO E NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS BENEFÍCIOS DA ESCOLHA DE FORNECEDORES PARA A ORGANIZAÇÃO

Indique numa escala de 1 (Nunca/Nenhuma) a 6 (Sempre/Muito importante) o nível de utilização (importância) de cada item.

15) Critérios utilizados na seleção dos fornecedores em sua organização. *

Critérios	1	2	3	4	5	6
Preço dos produtos/serviços						
Reputação dos fornecedores						
Desejo de construir uma parceria de longo prazo						
Melhoria do valor (lucro) global						

16) Nível de importância dos benefícios da escolha dos fornecedores para sua empresa. *

Benefícios da seleção dos fornecedores	1	2	3	4	5	6
Obter vantagem competitiva e participação no mercado						
Redução de custos de aquisição						
Cadeia de suprimentos efetiva e eficiente						
Criar uma rede de fluxos de produtos						
Equilibrar as necessidades dos clientes com rapidez na entrega de produtos personalizados						
Para enfrentar as incertezas do setor						
Enfrentar o baixo ciclo de vida dos produtos						
Enfrentar o aumento na complexidade dos produtos						
Percepção de qualidade e melhoramento						
Aumento nas mudanças tecnológicas						
Relação e parceria estratégica de longo prazo						
Para enfrentar as incertezas e variações nas demandas dos clientes						
Para reduzir os custos dos estoques						
Potencial de contribuição do fornecedor para o sucesso da estratégia global da empresa						
Para determinar e manter os melhores desempenhos						
Reduzir o número dos fornecedores						
Aumentar o nível de satisfação dos clientes						

Aumentar a confiança e a fidelidade						
Manter uma relação de cooperação de longo prazo com os fornecedores						
Aumentar/melhorar o desempenho da empresa						
Obter vantagens competitivas com foco nas principais competências						
Integrando as capacidades do fornecedor						
Reduzir o tempo de atrasos						

PARTE III – INDICADORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

Indique numa escala de 1 (Nenhuma) a 6 (Muito importante) o nível de importância de cada item para a organização.

17) Importância dos seguintes indicadores para avaliação de desempenho dos fornecedores em sua organização. *

Indicadores	1	2	3	4	5	6
Custo						
Qualidade						
Entregas no prazo						
Reputação/desempenho no setor						
Capacidade técnica						
Flexibilidade						
Capacidade e facilidade de produção/distribuição						
Serviços						
Posição financeira						
Preço líquido						
Localização geográfica						
Capacidade de respostas (qualidade de reagir rapidamente e positivamente)						
Comunicação						
Desempenho ambiental						
Padrões de qualidade						
Produtos defeituosos						
Padrões éticos						
Tempo de entrega						
Postura/atitude						
Nível de satisfação dos clientes						
Inovação						
Suporte no desenvolvimento (comercialização) dos produtos/serviços						
Controles operacionais						
Lealdade e confidencialidade						
Desempenho dos produtos						

18) Frequentemente os responsáveis pela empresa participam de reuniões com os fornecedores *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca							Sempre

19) Os responsáveis pela empresa participam regularmente de grupos formais de apoio mantidos (criados) pelos fornecedores *

	1	2	3	4	5	6	
Nunca							Sempre

PARTE IV – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

20) Localização da empresa (Cidade/Estado) *: _____.

21) Principal setor de atuação da empresa*

() Indústria () Comércio () Serviços

22) Principal ramo de atuação da empresa*

() Agricultura () Alimentos e bebidas

- Construção civil Vestuário
 Outros (Favor especificar): _____

23) Nível de incerteza do setor de atuação da empresa (oscilações no preço dos produtos ou matéria-prima, queda nas vendas, aumento da concorrência, crise política, etc.). *

	1	2	3	4	5	6	
Baixa							Muito alta

24) Tempo aproximado de atuação no mercado. *

- Menos de 5 anos De 5 a 10 anos
 De 10 a 15 anos Mais de 15 anos

25) Faturamento médio anual aproximado. *

- Até R\$ 360.000,00 De R\$ 360.000,01 a R\$ R\$ 3.600.000,00
 De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 7.200.000,00 Mais de R\$ 7.2000.000,00

26) Indique a tendência (variação) aproximada no volume de vendas da empresa nos últimos três anos. *

- Aumentou acima de 10% Aumentou menos de 10%
 Manteve-se constante ou no mesmo nível Reduziu mais de 10%

27) Indique a tendência (variação) aproximada no lucro da empresa nos últimos três anos. *

- Aumentou acima de 10% Aumentou menos de 10%
 Manteve-se constante ou no mesmo nível Prejuízo

28) Indique com que frequência ocorre a mensuração e a avaliação de desempenho na sua empresa. *

- Nunca Uma vez ao ano
 Duas vezes ano É um processo contínuo

29) Número aproximados de empregados em sua organização. *

- Até 49 empregados De 50 a 99 empregados
 De 100 a 499 empregados Mais de 500 empregados

PARTE VII - PERFIL DOS RESPONDENTES

30) Sexo*

- Masculino Feminino

31) Faixa etária (idade em anos) *

- Menos de 30 anos De 30 anos a 39 anos
 De 40 anos a 49 anos Mais de 50 anos

32) Função/cargo na empresa*

- Empresário (Proprietário/Sócio) Gerente Administrativo
 Gerente Financeiro Outros: _____

33) Grau de escolaridade*

- Nível Médio ou Inferior Graduação em Andamento
 Graduação Pós-graduação

34) Experiência profissional (tempo na função ou no cargo atual) *

- Menos de 5 anos De 5 a 10 anos
 De 10 a 15 anos Mais de 15 anos

Agradecemos a colaboração!