

Article

Caracterização e Análise da Gestão Integral na Qualidade do Serviço Comprador e Fornecedor na Cadeia de Tilápia no Distrito Federal - Brasil

Wanessa Moraes Nogueira Cabral¹, José Márcio Carvalho², Jorge Luis Triana Riveros³

¹ Analista Técnico. Ministério da Pesca e Aquicultura. ORCID: 0009-0003-8722-521X. Email: wanessa.nogueira@mpa.gov.br

² Doutor em Administração. Docente na Universidade de Brasília. ORCID: 0000-0002-6191-4127. Email: jmcarvalho@unb.br

³ Doutor em Política Social. Docente na Universidade de Brasília. ORCID: 0000-0002-2310-1256. Email: jorge.riveros@unb.br

RESUMO

Dentro do agronegócio, o Brasil alcança uma relevância no ranking mundial dos maiores produtores de tilápia, assim, devido à significativa importância da espécie e ao potencial mercado consumidor de pescado, esta pesquisa tem por objetivo analisar a relação comprador-fornecedor na gestão da qualidade da tilápia consumida no Distrito Federal. Esta investigação caracteriza-se como aplicada e descritiva e faz uso de recursos de pesquisa qualitativa; aplicou-se 12 entrevistas semiestruturadas em peixarias e restaurantes no Distrito Federal, em seguida promoveu-se a triangulação entre os dados das entrevistas e os dados dos roteiros de observação não participante de caráter presencial. Os resultados indicam que uma parceria bem-sucedida, do ponto de vista dos compradores, é altamente influenciada quando existe confiança, compromisso e comunicação, fazendo com que os compradores se tornem satisfeitos com a relação e queiram manter um relacionamento a longo prazo com o seu principal fornecedor de tilápia no Distrito Federal no Brasil.

Palavras-chave: comprador-fornecedor; tilápia; Distrito Federal.

ABSTRACT

Within the agribusiness sector, Brazil holds a prominent position in the world ranking of the largest tilapia producers. Therefore, due to the significant importance of the species and the potential consumer market for fish, this research aims to analyze the buyer-supplier relationship in the quality management of tilapia consumed in the Federal District. This investigation is characterized as applied and descriptive and uses qualitative research resources; 12 semi-structured interviews were conducted in fish markets and restaurants in the Federal District, followed by triangulation between the interview data and data from non-participant observation protocols of a face-to-face nature. The results indicate that a successful partnership, from the buyers' point of view, is highly influenced by trust, commitment, and communication, leading buyers to be satisfied with the relationship and to want to maintain a long-term relationship with their main tilapia supplier in the Federal District – Brazil.

Keywords: buyer-supplier; tilapia; Federal District.

Introdução

Dentro do agronegócio, a agropecuária se destaca através dos resultados expressivos de produção e consumo de carnes, assim, projeções do Agronegócio, realizadas pelo Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, indicam que a produção de carnes (bovina, suína e aves) entre 2020/21 e 2030/31, deverá aumentar em 6,6 milhões de toneladas, correspondendo um acréscimo de 24,1%; as carnes de frango e de suínos, são as que devem apresentar maior crescimento nos próximos anos, com 27,7% e 25,8% respectivamente (MAPA,



Submissão: 04/12/2025



Aceite: 20/01/2026



Publicação: 18/03/2026





2021). A produção de carne bovina deve crescer 17,0% entre o ano base e o final das projeções. Esses percentuais podem situar-se em níveis maiores, haja vista o aumento da procura por proteína animal (MAPA, 2021).

Conforme Kubitz (2015), apesar de o Brasil ser um grande produtor de aves, bovinos e suínos, a aquicultura apresenta um crescimento promissor no cenário, pois foi o setor de carnes que mais cresceu em produção no período de 2004 a 2014, com aproximadamente 8%, versus 5,1% para bovinos, 4,1% para frango e 2,9% para suínos. Dados de 2019 da Produção da Pecuária Municipal - PPM do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a piscicultura brasileira apresentou crescimento de 1,7%, a produção de bovinos cresceu 0,4%, a produção de suínos reduziu em 1,6% e a produção de aves cresceu 0,1% em relação ao ano de 2018 (IBGE, 2019).

Pedroza et al. (2020) afirmam que a piscicultura brasileira vem ganhando espaço nos últimos anos, com significativos avanços no aumento da produção e na profissionalização da cadeia; esse crescimento está diretamente relacionado à demanda do mercado interno, visto que do total das 579 mil toneladas produzidas em 2019 pela piscicultura, apenas 1,13% foram destinados à exportação. Assim, com a forte demanda do consumidor e contínuos investimentos, o setor de criação de tilápia apresenta maior relevância no segmento, correspondendo a 61,1% da quantidade total de peixes produzidos em 2019, e um aumento de 3,5% em relação ao ano anterior (IBGE, 2019).

A tendência é que a tilápia ganhe ainda mais espaço na produção nacional, por meio da busca de mercado interno e exportações para o mercado externo, devido às suas características atrativas, como os filés brancos de textura firme e saborosos (Schulter; Vieira Filho, 2017; Barroso et al., 2018). Portanto, construir boas relações com os parceiros da cadeia de suprimentos é fundamental para que as empresas se tornem competitivas, visto que o desenvolvimento de parcerias entre compradores e fornecedores já é reconhecido como diferencial competitivo nas empresas de manufatura por permitir acesso a informações e melhor visibilidade da cadeia (Yu; Huo, 2018; Revilla; Saenz, 2017).

Nesse sentido, as empresas compradoras do setor de alimentos reconhecem cada vez mais a necessidade de cultivar relacionamentos com os seus fornecedores, visto que um relacionamento bem-sucedido consiste na seleção de fornecedores que também estejam empenhados a alcançar resultados de desempenho positivos (Gelderman et al., 2020; Kataike et al., 2019). Mediante o exposto, o Distrito Federal apresenta uma alta demanda por pescado, em aproximadamente 14 kg/habitante/ano, enquanto a média nacional é de 9 kg/habitante/ano, porém com a produção baixa, de aproximadamente 2.050 toneladas em 2021, sendo 1.800 toneladas de tilápia, a demanda local é abastecida fortemente por peixes de outros estados (IBGE, 2020). No caso específico da tilápia, espécie bastante consumida na região, destaca-se o filé e a tilápia inteira fresca, assim, a comercialização é realizada principalmente por meio de restaurantes, feiras, peixarias e mercado de varejo (Schulter, 2018). O segmento de mercado de varejo corresponde a 46,84% da distribuição, enquanto os segmentos de restaurantes e peixarias, correspondem a 27,16% e 11,57% respectivamente (Borges, 2010).

Por fim, com o aumento da concorrência e diversificação na oferta de produtos, os consumidores estão mais atentos à qualidade, tendo por demanda um padrão superior de qualidade do pescado. Fato esse, que corrobora para que restaurantes e peixarias busquem por produtos de qualidade superior, a preços competitivos, para atender a demanda dos consumidores mais exigentes com a qualidade. Sendo assim, esta pesquisa buscou avaliar os fatores de relacionamento e práticas de gestão da qualidade do fornecedor, sob a perspectiva do comprador no comércio de tilápia do Distrito Federal, respondendo à pergunta: quais fatores de relacionamento e práticas de gestão da qualidade são priorizados pelos fornecedores, na perspectiva dos compradores, no comércio de tilápia no Distrito Federal?



Referencial Teórico

Gestão da Qualidade na Cadeia de Suprimentos (GQCS)

Para Robinson e Malhotra (2005, p. 319), a gestão da qualidade tradicional destaca o controle e a melhoria dos processos internos, integrando outros setores da empresa, como marketing, compras e fabricação, assim, estes definem a gestão da qualidade na cadeia de suprimentos como:

[...] a coordenação formal e integrada de processos de negócios envolvendo todas as organizações parceiras no canal de fornecimento para medir, analisar e melhorar continuamente os produtos, serviços e processos a fim de agregar valor e alcançar a satisfação dos clientes intermediários e finais no mercado.

Por outro lado, Ross (1998), afirma que pode ser definida como o envolvimento de todos os atores da cadeia de suprimentos, além das fronteiras das empresas individuais pela melhoria de processos, produtos e serviços, buscando vantagem competitiva e fornecendo valor ao cliente. Portanto, de uma forma geral, a GQCS promove a utilização da gestão da qualidade em todas as atividades a montante e a jusante na cadeia de suprimentos, envolvendo as relações entre as empresas, fornecedores e clientes.

Práticas de Gestão da Qualidade na Cadeia de Suprimentos (GQCS)

Para Zeng, Anh e Matsui (2013) essas práticas devem ser representadas por um conceito multidimensional, envolvendo três grupos: práticas internas de gestão da qualidade, interação da qualidade com fornecedores e interação da qualidade com os clientes. Os autores agruparam características associadas a cada um desses três grupos: (i) práticas internas de gestão da qualidade (gestão da liderança, planejamento estratégico, análise de dados da qualidade, gestão de processos, gestão de pessoas, processo de design e desenvolvimento de produto); (ii) interação da qualidade com fornecedores (relacionamento de longo prazo, envolvimento no desenvolvimento de produtos, melhoria da qualidade, foco de qualidade na seleção de fornecedores ao invés de centrar-se em preço e certificação de fornecedores); e, (iii) interação da qualidade com os clientes (frequentes reuniões com os clientes, visitas aos clientes, encorajamento de *feedback* dos clientes sobre a qualidade, envolvimento dos clientes no projeto de produto e pesquisa de necessidade dos clientes).

Por outro lado, Talib, Rahman e Qureshi (2011) ao realizarem um levantamento bibliográfico sobre práticas de gestão da qualidade total e gestão da cadeia de suprimentos concluíram que as principais práticas de GQ encontradas na literatura, são: compromisso da alta gerência, foco no cliente, treinamento e educação, melhoria contínua e inovação, gestão de fornecedores e envolvimento dos funcionários. Será discutido com maior ênfase para a realização deste estudo as práticas de melhoria contínua e de atendimento às especificações na GQCS. Portanto, o Quadro 1 resume de uma forma geral essas práticas na cadeia de suprimentos.

Para Toledo *et al.* (2014, p. 53) a melhoria contínua pode ser definida como:

(...) a agregação de valor ao cliente através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos novos ou já existentes, em busca da redução da variabilidade, da redução do número de defeitos e incremento da produtividade. (...) A melhoria contínua é uma filosofia que considera o desafio da melhoria de produtos, processos e serviços, um procedimento sem fim permeado de pequenas conquistas.



Por fim, Bhuiyan e Baghel (2005) a definem como uma cultura de melhoria sustentável que busca eliminar as perdas em todos os sistemas e processos de uma organização.

Quadro 1 – Práticas de GQCS

Práticas	Definição	Autores
Melhoria Contínua	Consiste em um processo de contínuas melhorias a longo prazo, visando alcançar vantagem competitiva.	Toledo <i>et al.</i> (2014); Bhuiyan e Baghel (2005); Davison, Gordon e Robison (2005); Zhang <i>et al.</i> (2011); Zhang, Waszink e Wijngaard (2000); Johnston e Clark (2002).
Atendimento às especificações	Consiste no processo de contínuas verificações de forma eficaz aos requisitos e solicitações dos clientes.	Zhang <i>et al.</i> (2011); Kotler (2000); Sadikoglu e Olcay (2014).

Fonte: Autores.

Desenvolvimento do Relacionamento Comprador-Fornecedor

Conforme Song, Liu e Wang (2012), o fornecedor deve desenvolver e manter um relacionamento de qualidade da melhor maneira possível com o seu comprador, buscando criar um ambiente de relacionamento harmonioso por meio da comunicação e da resolução de conflitos, se comprometendo em alcançar uma crescente adaptação no relacionamento.

As variáveis de fator de relacionamento entre comprador-fornecedor escolhidas para compor este estudo são: confiança, comunicação interorganizacional, dependência, satisfação do relacionamento, compromisso e relacionamento a longo prazo. Dessa forma, é discutido a seguir as principais definições ou características das variáveis de relacionamento com seus principais autores. O quadro 2 resume de uma forma geral essas variáveis entre comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos.

Métodos e Técnicas de Pesquisa

Considerando-se que uma pesquisa se desenvolve através de diversas etapas estruturadas e organizadas, a pesquisa quanto a abordagem é qualitativa de natureza aplicada.

Caracterização dos participantes da pesquisa

O estudo foi realizado no Distrito Federal, o qual é dividido em 33 Regiões Administrativas onde a população do DF chegou ao número de 3 milhões e 94 mil habitantes, conforme estimativa do IBGE (2021) com data de referência 1º de julho de 2021. O estudo indica que, atualmente, Brasília é a terceira cidade mais populosa do Brasil, ao lado de São Paulo e Rio de Janeiro. Além de abrigar o centro político do Brasil, o DF também é um importante centro econômico, pois possui o oitavo maior produto interno bruto (PIB) entre as unidades da Federação e o maior PIB per capita do Brasil. Com relação à renda, o DF possui o oitavo maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), entre os municípios brasileiros (CODEPLAN, 2020).

Foram selecionados como participantes desta pesquisa as peixarias tradicionais (especializadas e de feiras permanentes) e restaurantes *à la carte* especialistas em pratos à base de tilápia ou que possuam a tilápia em seu cardápio.



Quadro 2 – Variáveis de relacionamento entre comprador-fornecedor

Variáveis	Definição	Autores
Confiança	Consiste no desempenho do fornecedor quanto à entrega dos componentes solicitados, no lugar certo, no prazo acordado, nas condições e embalagens exigidas e na quantidade solicitada.	Anderson e Narus (1990); Khan <i>et al.</i> (2015); Morgan e Hunt (1994); Aji (2016); Jiang, Henneberg e Naudé (2012); Hoetker (2005); Kuei e Madu (2001).
Comunicação interorganizacional	Consiste na troca e/ou compartilhamento de informações/metadados entre as partes, buscando alcançar uma melhor coordenação dessas atividades.	Anderson e Narus (1990); Holland (1995); Fynes, Voss e de Búrca (2005); Joshi <i>et al.</i> (2017); Ambrose <i>et al.</i> (2008); Aji (2016).
Dependência	Consiste na necessidade de manter o relacionamento com o parceiro para que consiga atingir suas metas.	Emerson (1962); Vijayasathay (2010); Huo <i>et al.</i> (2019); Buchanan (1992); Shi e Liao (2015).
Satisfação do relacionamento	Consiste no fator que contribui positivamente para o relacionamento, contribuindo para que seja desenvolvido uma relação de longo prazo.	Hunt e Nevin (1974); Song, Liu e Wang (2012); Jiang, Henneberg e Naudé (2012); Aji (2016); Mellat-Parast (2013).
Compromisso com o relacionamento	Consiste em ações motivadas no comportamento em emvidar esforços para alcançar os objetivos, bem como na melhoria do desempenho.	Morgan e Hunt (1994); Ryu, Soh e Koo (2009), Aji (2016); Vijayasathay (2010).
Relacionamento a longo prazo	Consiste em satisfação nas ações comprador-fornecedor em prol do alcance de objetivos mútuos e obtenção de vantagem competitiva.	Yang e Zhang (2017); Nagati e Rebolledo (2013); Joshi <i>et al.</i> (2017); Morgan e Hunt (1994); Song, Liu e Wang (2012), Yawar e Seuring (2020); Aji (2016).

Fonte: Autores

Conforme o estudo realizado por Borges (2010), as peixarias do Distrito Federal classificam-se em três categorias: peixarias especializadas, representadas por estabelecimentos tradicionais e os que comercializam produtos e cortes diferenciados, denominados boutiques de pescado; peixarias de feiras permanentes, representadas por estabelecimentos que ocupam espaços específicos em feiras permanentes; e peixarias de feiras livres, as quais são representadas por bancas de venda de pescado em feiras temporárias, que acontecem em estacionamentos, praças e vias públicas previamente autorizadas para esse fim.

Para os restaurantes, foram selecionados o tipo *à la carte*, em que a escolha do prato é realizada mediante apresentação do cardápio, onde estão listadas todas as opções de pratos elaborados pelo estabelecimento. Nesse sentido, na Tabela 1 se apresenta a distribuição do número de peixarias e restaurantes por Regiões Administrativas.



Tabela 1 - Distribuição das peixarias e restaurantes por Regiões Administrativas

Regiões Administrativas (RA)	Nº
RA I - Plano Piloto	05
RA III - Taguatinga	01
RA XVI - Lago Sul	01
RA XX - Águas Claras	01
RA XXII - Sudoeste/Octogonal	01
RA XXIX - SIA	01
RA XXX - Vicente Pires	02
Total	12

Fonte: Autores

Na escolha da amostragem foi possível identificar que algumas peixarias e restaurantes apresentavam mais de uma unidade, sendo, portanto, selecionadas apenas as principais (matriz) para coletar os dados de pesquisa. Assim, um total de 12 participantes, sendo 6 peixarias e 6 restaurantes foram suficientes para este estudo, seguindo o pressuposto da técnica de saturação teórica de dados, a partir do momento em que os discursos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas foram repetidos, demonstrando pouco esclarecimento para o objeto estudado.

Técnica e Procedimentos de Coleta de Dados

Foi aplicada a entrevista semiestruturada, a qual permite ao aplicador construir informações e abordagem de temas pertinentes ao objeto da pesquisa (Minayo, 2010). Além do roteiro de entrevista semiestruturada, adotou-se também nesta pesquisa a observação não-participante, onde a pesquisadora principal do artigo atuou apenas como espectadora na observação de caráter presencial (peixarias e restaurantes). Cabe ressaltar, que nos meses de junho e julho de 2022, foram realizadas 15 visitas a peixarias e restaurantes, das quais apenas 12 resultaram em participação efetiva no estudo. Após o procedimento de coleta, foi feita a triangulação dos dados obtidos da observação.

Análise dos Dados

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) que apresenta três fases para a análise: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e, (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (ver quadro 3).

Resultados e Análises

Peixarias

Com relação a localização das peixarias estudadas nesta pesquisa, o Gráfico 1 mostra a divisão por regiões administrativas no Distrito Federal.

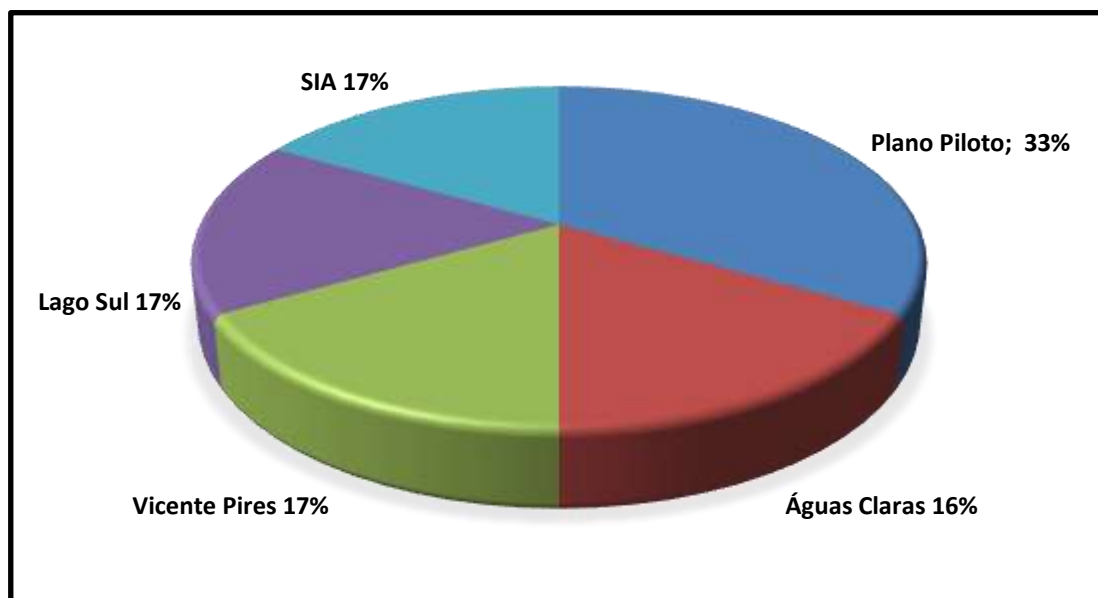


Gráfico 1 – Localização das peixarias por regiões administrativas do DF. Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3 – Categorização temática a priori e posteriori da análise de conteúdo e interpretações finais

Categorias	Subcategorias
I- Identificação e caracterização das peixarias e restaurantes que comercializam a tilápia	a) Classificação da empresa b) Localização da empresa c) Caracterização da tilápia
II- Caracterização das operações de serviços das peixarias e restaurantes com seus clientes	a) Relacionamento com os clientes
III- Identificação dos fatores relacionais existentes entre peixarias e restaurantes com o seu principal fornecedor de tilápia	a) Confiança b) Compromisso c) Comunicação d) Dependência e) Relacionamento a longo prazo f) Satisfação no relacionamento
IV- Identificação das práticas de gestão da qualidade realizadas pelo principal fornecedor de tilápia	a) Melhoria contínua b) Atendimento às especificações

Fonte: Autores

Observa-se no gráfico que as peixarias estão distribuídas entre diferentes Regiões Administrativas do Distrito Federal, porém a região do Plano Piloto apresenta maior representatividade (33%), correspondendo às peixarias A e B respondentes. Além disso, o roteiro informou que todos os estabelecimentos possuem localização central e de fácil acesso.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2018), a localização de uma peixaria deve levar em consideração o fluxo de pessoas e a facilidade de acesso para o estabelecimento, visto que as pessoas comprem peixes e frutos do mar onde é mais conveniente, próximo e acessível.

Com relação a classificação da empresa, a pesquisa revela que apenas 33% dos estabelecimentos comercializam somente pescado e 67% deles vendem também outros produtos, como temperos, condimentos e bebidas.



Categoria II: Caracterização da Forma de Apresentação da Tilápia

Com relação a forma de comercialização da tilápia nas peixarias, observou-se quanto ao critério 1 que em todos os estabelecimentos a espécie estava sendo exposta para a venda nas formas fresco/resfriado e congelado, sendo a preferência de comercialização na apresentação fresco/resfriado. Esse achado corrobora o estudo de Borges (2010) em que o pescado fresco (54,5%) e congelado (40,3%) eram as principais formas de apresentação nas peixarias/feiras do Distrito Federal.

Ainda sobre a caracterização da tilápia comercializada nas peixarias, foram considerados os seguintes critérios: (2) a tilápia é a principal espécie da peixaria; (3) existem diversos tipos de cortes de tilápia expostos para a venda; (4) é possível identificar a origem da tilápia; (5) existem informações sobre os aspectos de qualidade da tilápia ou de outros peixes e; (6) o local de armazenamento da tilápia é limpo, refrigerado e organizado.

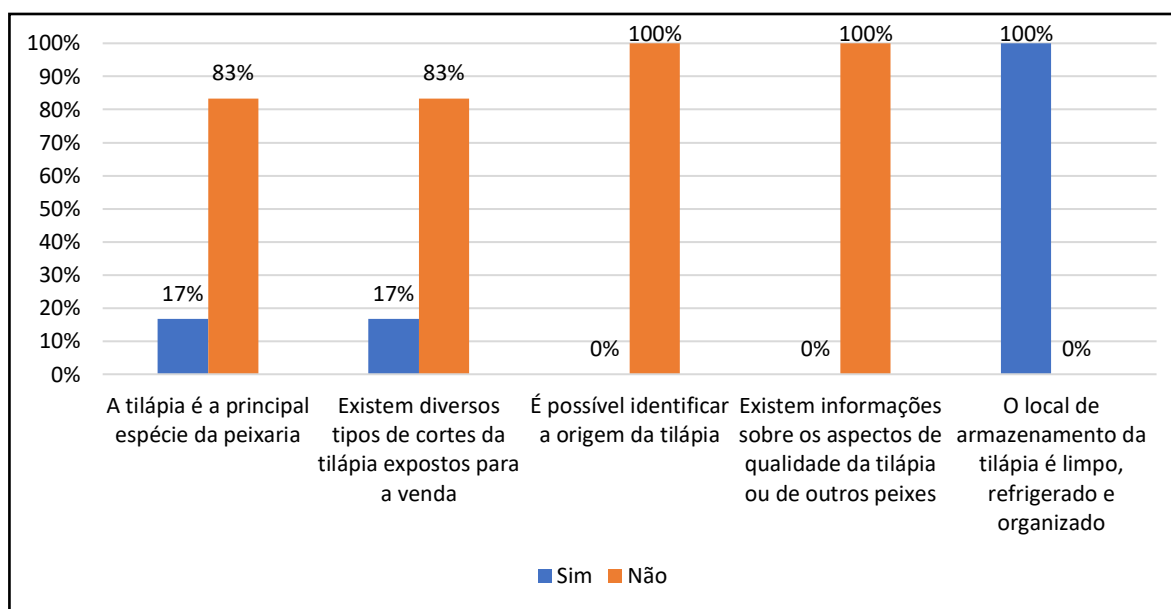


Gráfico 2 – Critérios de caracterização da tilápia nas peixarias em porcentagem (%). Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 2 nota-se que, quanto ao critério 2, a tilápia não é a principal espécie comercializada pela maioria das peixarias observadas, representando 83% desse total. Com relação ao critério 3, observa-se que a maioria não dispõe de uma variedade de cortes de tilápia expostos para venda, como filé, postas e pedaços, porém notou-se que os funcionários estavam dispostos a fazer os cortes de tilápia quando solicitado pelo cliente.

Categoria III: Caracterização das Operações de Serviços das Peixarias

Esta seção apresenta a caracterização das operações de serviços das peixarias, com foco no relacionamento com os clientes. Para isso, foram considerados critérios relacionados à higiene, preparo dos funcionários, interação com o cliente, recomendações de preparo, promoções e estímulo ao consumo da tilápia. O Gráfico 3 apresenta essa caracterização em termos percentuais.

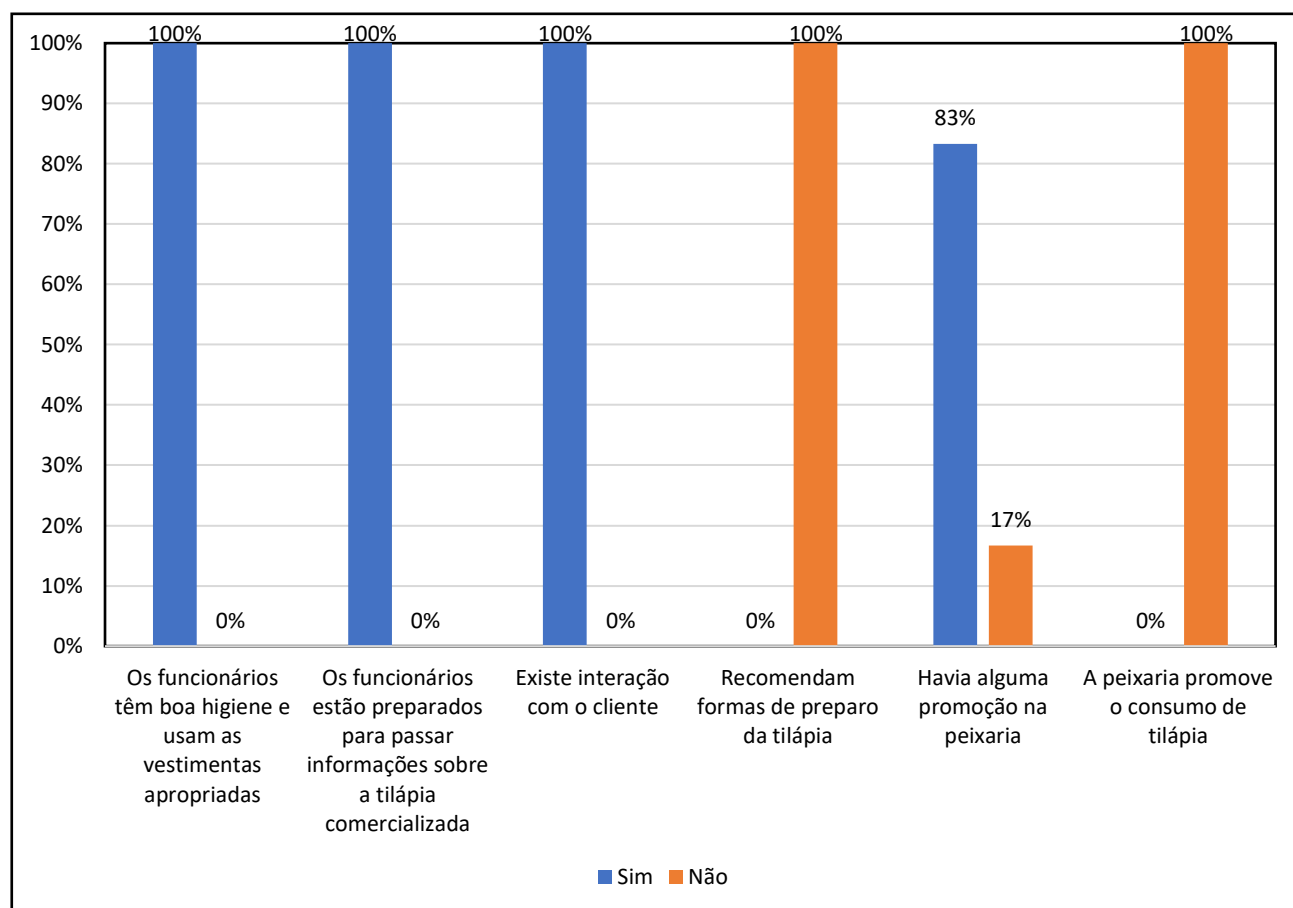


Gráfico 3 – Critérios de caracterização do relacionamento com os clientes nas peixarias. Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa revela que durante a aplicação do roteiro foi observado que 100% das peixarias apresentam funcionários com higiene e vestimentas adequadas para a manipulação do pescado, estando, portanto, de acordo com as exigências legais relacionadas ao cumprimento das rotinas de higiene dos manipuladores de alimentos, previstas na Instrução Normativa nº 16 de 23 de maio de 2017. Além disso, observou-se que estão aptos a transmitir informações relacionadas à tilápia comercializada e interagem com o cliente questionando o que deseja comprar ou até mesmo mencionando qual pescado está na oferta do dia.

Categorias de Caráter Presencial

Categoria I: Caracterização dos Participantes

É possível identificar que a maioria dos respondentes, são proprietários dos estabelecimentos e responsáveis pela compra de pescado (67% são proprietários das peixarias e 33% ocupam cargos gerenciais), principalmente com base na expertise de negócio adquirida ao longo dos anos, por meio da negociação e diálogo com seus fornecedores. Além disso, existe maior tempo de trabalho, principalmente pelo fato de as peixarias estarem há bastante tempo atuando no mercado.

Categoria II: Caracterização da Empresa

Em relação à quantidade de funcionários que a empresa possui, o roteiro de entrevista classificou em: menos de 5 funcionários, de 5 a 10 funcionários, de 11 a 15 funcionários, de 16 a 20 funcionários, acima de 20 funcionários e, mais de 100 funcionários. Verificou-se, então, que duas (33%) peixarias possuem menos de 5 funcionários em seu quadro, duas (33%) possuem de 5 a 10 funcionários, uma (17%) possui de 11 a 15



funcionários contratados e uma (17%) possui acima de 20 funcionários contratados, portanto pode-se inferir quanto à classificação do porte para empresas do comércio e prestação de serviços, trata-se de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2013).

Parente e Barki (2014) entendem que a correta escolha da localização de uma loja é um dos maiores desafios que se impõe ao varejista, visto que uma localização inadequada colocará em risco o desempenho, o resultado é, possivelmente, o futuro da empresa. Portanto, dispor de máxima dedicação, investimento e atenção por parte do varejista na seleção de um ponto comercial significa uma enorme vantagem competitiva no mercado.

Categoria III: Fatores de Relacionamento e Práticas de Qualidade

Confiança:

A maioria das peixarias informou que adota o acordo informal, feito apenas de forma verbal com o seu principal fornecedor de tilápia, com a expectativa de que os seus parceiros cumpram esses acordos. Verificou-se que somente a peixaria A realiza acordo contratual com o seu principal fornecedor. Por outro lado, de acordo com as entrevistas e os trechos de algumas delas, percebe-se que a maioria das peixarias não adotam um acordo formal, com a existência de contratos com o seu principal fornecedor, mas foi possível identificar em suas falas, que existe uma relação de confiança, mesmo que não tenha nenhuma garantia de que o acordo verbal será cumprido por esse fornecedor.

Compromisso:

Todos os participantes indicaram que existe um relacionamento de proximidade com o seu principal fornecedor de tilápia, conforme trechos descritos a seguir.

-Eu tenho uma boa relação com o meu fornecedor, eu compro com ele há mais de 20 anos, então já é um relacionamento bem antigo. (Peixaria B).

-É cem por cento (...). A gente está sempre numa boa relação. (Peixaria C).

-O nosso relacionamento é de muita confiança no cumprimento do prazo de entrega e na qualidade do produto. (Peixaria F).

Do ponto de vista da maioria dos participantes, os fornecedores se comprometem em manter um fornecimento contínuo, não deixando faltar o produto e procurando manter a qualidade desse pescado.

Ele já tem um elo de ligação com a gente, já tem a característica de trabalhar não deixando a mercadoria faltar e nem perder a qualidade (...). (Peixaria E).

-O pronto atendimento em necessidades, prazo para pagamento e entrega do produto. (Peixaria F).

Com relação a frequência de fornecimento da tilápia, os participantes informaram que depende muito da demanda, mas geralmente o fornecimento ocorre de duas a três vezes na semana, conforme trechos descritos a seguir.

-Depende muito da demanda. Hoje eu pego três vezes por semana (segunda, quarta e sábado), mas depende muito da demanda de vendas também (...). (Peixaria B).



-Esse fornecimento ocorre duas vezes na semana, dependendo da demanda das nossas vendas (...). (Peixaria D).

Diante disso, os fornecedores buscam manter o compromisso com as peixarias, por meio de um relacionamento mais próximo e confiável, demonstrando motivação e esforço para o cumprimento dos objetivos, como prazo pré-estabelecido de entrega, pescado de qualidade, oferta de produto necessário para suprir a demanda dos compradores e manutenção dos preços previamente acordados.

Comunicação

Em relação ao atributo de comunicação com o seu principal fornecedor de tilápia, os participantes informaram que sempre mantém contato com o fornecedor e quando há algum imprevisto sobre eventual acontecimento que prejudique o fornecimento de pescado, a peixaria é prontamente comunicada, conforme trechos descritos a seguir.

-A gente se comunica por ligação telefônica. Hoje mesmo eu tive um contratempo, pois eu fiz um pedido e ele não tinha carro disponível para trazer a minha mercadoria, então eu precisei deslocar o meu carro para poder buscar o pescado. (Peixaria B).

-(...) usamos muito o telefone para nos comunicar. Quando um produtor (fornecedor) falha no abastecimento, nós temos outros fornecedores. Se há algum problema, a peixaria nunca fica descoberta, porque eu vou ter um outro produtor para cobrir uma eventual falha no fornecimento. (Peixaria D).

-Como eu tenho contato diariamente com ele (...), ele me liga falando se aconteceu algum imprevisto, as informações de qualidade do produto ou se quebrou o caminhão e não vai dar pra chegar aqui. Ele me passa tudo, diariamente. (Peixaria E).

A pesquisa observou também que a troca de informações na relação com o seu fornecedor ocorre com frequência e de maneira informal, de acordo com alguns trechos descritos abaixo.

-A gente conversa direto (...). Quando está chegando mercadoria nova, ele já me avisa, e eu sempre falo com ele por telefone. Uma vez por mês eu faço uma visita na empresa, e quando eu não vou, ele vem aqui na peixaria. Então temos uma conversa frequente e informal. (Peixaria C).

As peixarias informaram que os principais canais de comunicação utilizados na relação com o seu principal fornecedor de tilápia são as ligações telefônicas e WhatsApp. Além disso, as principais informações compartilhadas por esses canais de comunicação estão relacionadas à preços, fornecimento e qualidade do pescado.

-O fornecedor me informa tudo sobre o pescado. Se chegou com qualidade (...), ele me informa todos os aspectos, como o peso, a qualidade desde a despesca, se a gente quer o peixe com vísceras ou sem vísceras. A gente está sempre trocando ideia de como podemos atender os clientes, pois cada um tem um padrão (...). (Peixaria E).



De acordo com os trechos referentes ao fator de comunicação no relacionamento, a pesquisa identificou que as peixarias mantêm uma interação ativa com seus fornecedores, por meio da troca de informações rápidas e frequentes, quanto ao fornecimento de pescado na semana, sobre aspectos relacionados à qualidade e possíveis reduções no preço do pescado.

Dependência:

Com relação ao fator de dependência no relacionamento das peixarias com os principais fornecedores de tilápia, todas informaram nunca ter havido nenhum caso de descontinuidade no fornecimento, mas caso houvesse não seria um grande problema, visto que todas têm mais de um fornecedor de tilápia. Assim, se necessário, podem recorrer a um segundo fornecedor para que não fiquem desabastecidas, conforme evidenciado nos trechos a seguir.

(...) não sou dependente desse fornecedor, pois existem outros fornecedores. -A gente dá prioridade pelo fato da empresa está te atendendo com excelência, mas a partir do momento que ela não me atende com excelência de sempre eu procuro outros fornecedores, e em Brasília tem bastante. (Peixaria B).

-Como o relacionamento já vem de confiança se, porventura, ele não puder mais fornecer, com certeza vai me avisar com antecedência para que eu tenha tempo de procurar outro fornecedor (Peixaria E).

Neste contexto, se deduz que existe um baixo grau de dependência no relacionamento das peixarias com o seu principal fornecedor de tilápia, por haver outros fornecedores de pescado que atendem na região.

Relacionamento a longo prazo

Para as peixarias entrevistadas, a importância de manter um relacionamento de longo prazo com o principal fornecedor de tilápia está relacionado à confiança existente no fornecedor, à qualidade do pescado adquirido e ao compromisso da entrega, conforme transcrições a seguir.

-Pela qualidade. Se você tem uma mercadoria para me oferecer, me entrega no dia e horário certo, não tem atraso e você tem um padrão de qualidade para me atender, então não tem por que eu te largar para ir comprar de outro. (Peixaria B).

As peixarias também foram questionadas se gostariam de aumentar em quantos por cento o volume de negócios com seu principal fornecedor de tilápia, assim a grande maioria indicou aumentar no mínimo 50%, mas informaram que depende muito da demanda por pescado no mercado, de acordo com trechos transcritos abaixo.

-Acredito que 50% ou até mesmo 100%. A gente precisa abrir mercado. (...) nós queremos permanecer com esse principal fornecedor, porque ele tem potencial, tem comprometimento e tem qualidade. (Peixaria D).



Diante dos trechos, nota-se que as peixarias pretendem continuar se relacionando a longo prazo com o seu principal fornecedor de tilápia pois compreendem que estender o tempo de relacionamento trará benefícios nos aspectos relativos ao aumento da confiança mútua, à manutenção da padronização e da melhoria contínua na qualidade e no compromisso de entrega de pescado por parte de seu fornecedor.

Satisfação do relacionamento

Quanto à satisfação do relacionamento, as peixarias descreveram estarem bastante satisfeitas com a relação/acordo firmado com o seu principal fornecedor de tilápia, visto que existe um comprometimento de ambas as partes para manter o relacionamento consolidado. Além disso, as peixarias informaram que pretendem continuar negociando a longo prazo com o seu principal fornecedor de tilápia, da mesma forma que já vem ocorrendo, conforme os trechos a seguir.

-Pretendo trabalhar com ele no longo prazo, como já vem acontecendo a muitos anos. Enquanto a gente tiver no segmento eu pretendo trabalhar com ele. (Peixaria E).

Portanto, de acordo com a pesquisa, as peixarias afirmaram estarem satisfeitas com o relacionamento, disporem de uma interação ativa, e em alguns casos uma relação mais próxima com o seu principal fornecedor de tilápia, que classificam como amizade. Pretendem continuar se relacionando a longo prazo, pois para elas, os fornecedores têm cumprido com os acordos e se empenhado em oferecer produtos e serviços de qualidade.

Melhoria Contínua

Quanto ao fator relacionado às práticas de gestão da qualidade, as peixarias foram questionadas a informar se os seus fornecedores estão, ao longo do tempo, colaborando para melhorar a qualidade do pescado e das atividades prestadas, e como elas têm observado essa melhora, conforme trecho descritos a seguir.

-Aos anos ele vem melhorando muito a qualidade (...). Hoje, ele (fornecedor) trabalha com peixe de no máximo 3 a 5 dias, para que a qualidade seja mantida e ofereça o peixe mais fresco possível. Mantém o peixe sempre no gelo, bem armazenado, então vejo que ele tem melhorado muito a qualidade e cada dia vai melhorando mais. (Peixaria E).

A pesquisa revelou, que do ponto de vista das peixarias, seus principais fornecedores estão, ao longo do tempo, melhorando tanto a qualidade da tilápia fornecida quanto dos serviços prestados, por meio do correto acondicionamento do pescado no gelo, da pontualidade na entrega, da melhoria do acondicionamento no transporte e da possibilidade de fornecer tamanhos e cortes diferenciados da tilápia.

Atendimento às especificações

As peixarias descreveram a sua percepção quanto aos atributos de qualidade da tilápia recebida em suas últimas compras e o seu grau de satisfação. Assim, alguns trechos a seguir descrevem o ponto de vista das peixarias.



-Eu estou bem satisfeito. A tilápia vem de alta qualidade, principalmente com relação a tamanho, peso e qualidade. Aqui em Brasília ainda não encontrei nenhum fornecedor igual a ele. A entrega é 100% (...). (Peixaria C).

-Ele tem me entregado umas tilápias muito boas, sendo pequenas e grandes, mas padronizadas e com qualidade, pois eu verifico todas as características de peixe fresco (...). A tilápia que ele manda é sempre bem conservada. (Peixaria E).

Por fim, ainda em relação ao atendimento às especificações, quando solicitado que as peixarias descrevessem como são as condições e prazos de entrega pelo fornecedor e o seu grau de satisfação quanto a esses serviços, todas afirmaram que seu fornecedor cumpre com o prazo de entrega, observando dia e horário previamente combinados por ligação telefônica ou WhatsApp e afirmaram estarem satisfeitas com os serviços prestados por eles, neste sentido, quanto ao fator de atendimento às especificações na gestão da qualidade, a pesquisa revelou que os compradores tendem a concentrar em fornecedores de tilápia que são capazes de entregar o produto dentro das especificações e qualidade previamente acordados, suprimindo o volume suficiente para atender a demanda de compra, às condições de armazenamento e transporte e ao cumprimento dos prazos de entrega.

Restaurantes

Em relação a localização dos restaurantes estudados nesta pesquisa, o Gráfico 4 mostra a divisão por regiões administrativas no Distrito Federal.

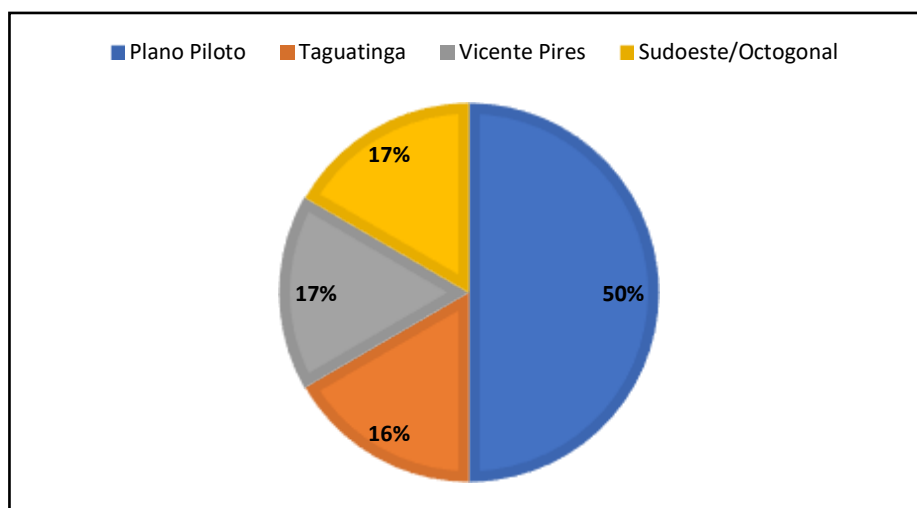


Gráfico 4 – Localização dos restaurantes por regiões administrativas do DF. Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa revela (Gráfico 4) que os restaurantes observados se concentram mais na região central do Distrito Federal, tendo o Plano Piloto com maior representatividade de 50%, correspondendo aos restaurantes B, C e D. Além disso, o roteiro informou que todos os estabelecimentos possuem localização central e de fácil acesso. Quanto à classificação da empresa, referente ao questionamento se o restaurante possui um cardápio especializado em pratos à base de tilápia, é possível identificar que apenas 33% dos estabelecimentos observados afirmaram que sim, tendo a espécie como “carro-chefe” nos cardápios dos restaurantes. Porém, observou-se



que a grande maioria (67%) dos estabelecimentos possuem em média dois pratos à base de tilápia em seu cardápio.

Categoria II: Caracterização da Forma de Apresentação dos Pratos de Tilápia

Com relação à caracterização da forma de apresentação dos pratos de tilápia nos restaurantes observados, considera-se a subcategoria: i. Caracterização da tilápia, através dos seguintes critérios observados: (1) Existe uma variedade de pratos à base de tilápia; (2) Existem pratos com diversos tipos de cortes de tilápia (filé, posta, pedaços); (3) A tilápia é a principal espécie de pescado do restaurante e; (4) É possível identificar a origem da tilápia.

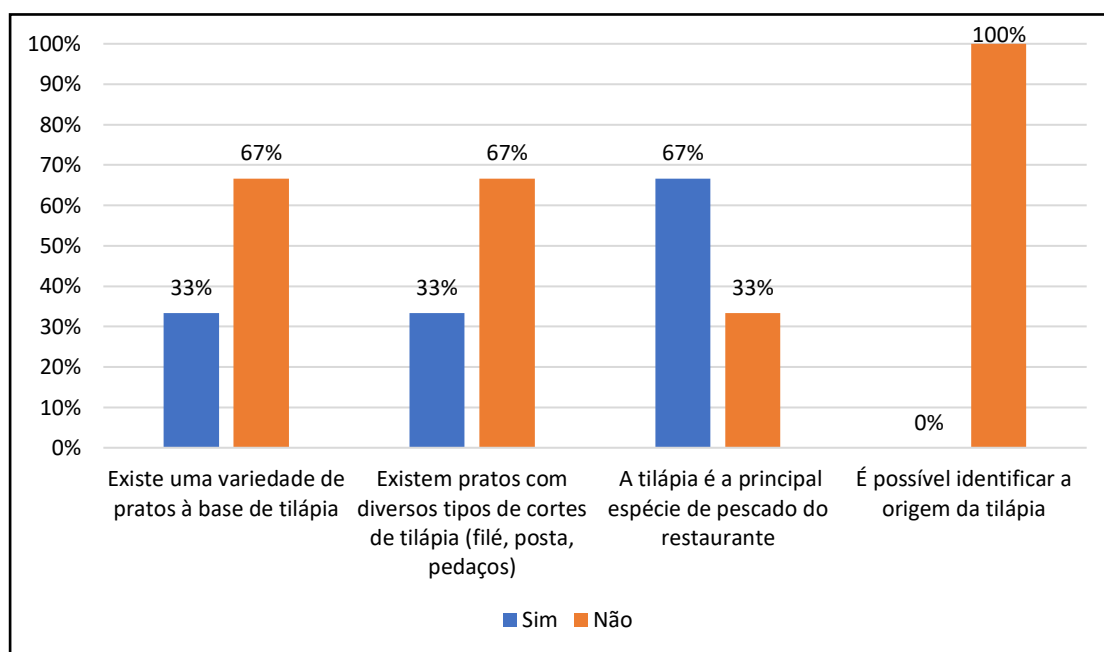


Gráfico 5 – Critérios de caracterização da forma de apresentação dos pratos à base de tilápia. Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se, no Gráfico 5, que dentre os restaurantes observados apenas 33% ofertam uma variedade de pratos à base de tilápia com diferentes tipos de cortes (filé, postas, pedaços) em seu cardápio, porém foi observado que a grande maioria (67%) dos restaurantes possuem em média duas receitas à base de tilápia em seu cardápio, utilizando o filé como principal tipo de corte.

Embora a maioria dos restaurantes observados não tenha uma quantidade significativa de pratos elaborados com a tilápia, verificou-se que é a principal espécie utilizada dentre os demais peixes e frutos do mar nos restaurantes, correspondendo a 67%. Por fim, não foi possível identificar a origem da tilápia que está sendo consumida em nenhum dos estabelecimentos observados, por não dispor de informações que estimulem o consumo consciente do consumidor.

Categoria III: Caracterização das Operações de Serviços dos Restaurantes

Para caracterizar as operações de serviços dos restaurantes foi considerada a subcategoria: i. Caracterização do relacionamento com os clientes, através dos critérios observados: (1) Existem informações sobre os benefícios de consumo da tilápia ou de outros peixes; (2) Existe interação com o cliente; (3) Havia alguma promoção no restaurante de pratos à base de tilápia.

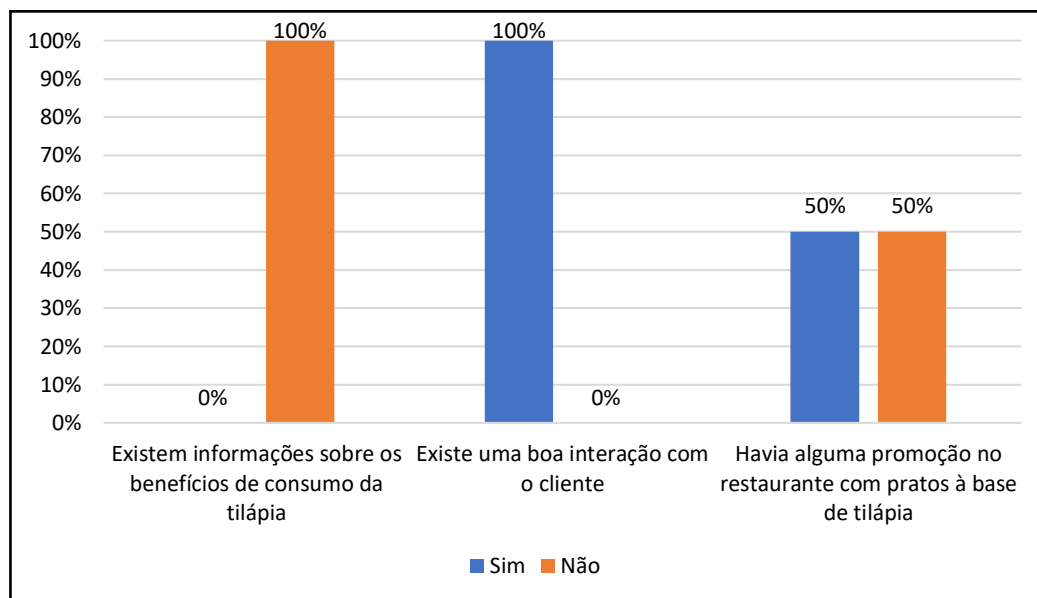


Gráfico 6 – Critérios de caracterização das operações de serviços dos restaurantes .Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 6, referente ao relacionamento dos restaurantes com os clientes, nota-se que entre os seis restaurantes observados nenhum deles ofereceu informações sobre os benefícios do consumo da tilápia para a saúde humana. Ainda, foi possível identificar que 100% possuem uma boa interação com o cliente, prestando um atendimento de qualidade e apenas 50% dos restaurantes observados buscam promover o consumo de pescado, com promoções de pratos elaborados à base de tilápia em seu cardápio.

Considerando os resultados apresentados nesta categoria, ficou indicado que os restaurantes buscam prestar um eficaz atendimento aos clientes, porque entendem que o atendimento seja um serviço extremamente importante para fidelizá-los, o que confirma o entendimento de Moutella (2004), de que todo cliente espera receber um atendimento que lhe satisfaça.

Categorias de Caráter Presencial

Esta pesquisa se dividiu em: menos de 1 ano, de 1 a 2 anos, de 2 a 4 anos, de 4 a 6 anos, acima de 6 anos e, mais de 10 anos. Portanto, a pesquisa revelou que 33% dos entrevistados trabalham de 1 a 2 anos na empresa, 17% trabalham de 2 a 4 anos, 33% trabalham há mais de 6 anos e 17% trabalham há mais de 10 anos. Com relação ao cargo exercido, a pesquisa revelou que a maioria, 67% dos entrevistados são os proprietários e 33% assumem cargo gerencial nos restaurantes.

Categoria II: Caracterização da Empresa

A pesquisa revelou que apenas um estabelecimento faz parte de uma rede de restaurantes com franquias especializadas em pratos à base de tilápia no Distrito Federal. Em relação a quantidade de funcionários que a empresa possui, o roteiro de entrevista classificou em: menos de 5 funcionários, de 5 a 10 funcionários, de 11 a 15 funcionários, de 16 a 20 funcionários, acima de 20 funcionários, mais de 100 funcionários. Verificou-se, então, que dois (33%) restaurantes possuem de 5 a 10 funcionários em seu quadro, dois (33%) possuem de 11 a 15 funcionários, um (17%) restaurante possui acima de 20 funcionários e um (17%) possui mais de 100 funcionários contratados, portanto pode-se inferir quanto à classificação do porte para empresas do comércio e prestação de serviços, que a maioria dos estabelecimentos são classificados como micro e empresas de



pequeno porte, porém uma empresa está classificada como empresa de grande porte, pois é uma rede de restaurantes do DF e possui mais de 100 empregados em seu quadro (SEBRAE, 2013).

Categoria III: Fatores de Relacionamento e Práticas de Qualidade

Confiança

Todos os restaurantes entrevistados afirmaram adotar o acordo informal em sua relação, de forma verbal com o seu principal fornecedor de tilápia, baseando-se na confiança de que o seu parceiro de negócios cumprirá com o acordo firmado. Alguns trechos retirados das entrevistas e descritos a seguir embasam essa afirmativa.

-Os acordos são verbais. A gente faz todo o processo de seleção dos fornecedores, passa uma ficha técnica aprovando o produto e depois é feito um acordo verbalmente com o fornecedor selecionado, em que a gente passa para ele quantos quilos vamos pedir e como vai ser feito em cada uma das treze franquias em Brasília. (Restaurante B).

-O acordo que eu faço é verbal. (Restaurante F).

De acordo com as entrevistas realizadas e trechos capturados de algumas delas, verificou-se que os restaurantes não adotam um acordo formal de caráter contratual com o seu principal fornecedor de tilápia, porém, por meio de suas falas foi possível identificar que o acordo se baseia na confiança do comprador em seu fornecedor, visto que não há nenhuma garantia de que esse “acordo de boca” será cumprido.

Compromisso

Os restaurantes indicaram ter uma relação de proximidade e fidelidade, conforme trechos descritos a seguir.

-É um relacionamento muito tranquilo (...). É uma relação de confiança. Duas vezes por semana o fornecedor faz o contato com as 14 lojas da rede. Faz a solicitação de quantos quilos nós precisaremos na segunda e quinta-feira e faz a entrega na terça e sexta-feira (...). (Restaurante B).

-Temos um contato muito bom com duas distribuidoras da região, que fornecem tanto a tilápia quanto outros pescados. Já temos uma parceria de muitos anos com eles, tem uma questão de fidelidade de sete anos. (Restaurante D).

Além disso, a pesquisa também revelou que os restaurantes observam algumas características em seu principal fornecedor de tilápia para considerá-lo ou não um parceiro da empresa. Assim, observou-se que manter a qualidade do pescado, garantir o preço acordado e cumprir com o prazo de entrega são as principais características adotadas pelos fornecedores para cumprir com o compromisso, conforme trechos selecionados a seguir.

-A confiança vem por ele cumprir tudo o que prometeu, como manter o preço por um período (...), compromisso de entrega, que é muito importante para nós, principalmente por a tilápia ser o nosso carro chefe (Restaurante B).



-A qualidade do produto, a forma de pagamento e principalmente a entrega que é super-rápida. (Restaurante F).

Outro ponto levantado com relação ao compromisso foi sobre a forma com que o fornecedor de tilápia se compromete em manter um relacionamento de fornecimento contínuo com o restaurante. Assim, do ponto de vista da maioria dos participantes, os fornecedores se comprometem com a entrega regular da tilápia, garantindo o estoque do produto e procurando manter a qualidade desse pescado.

-(...) se compromete a entregar regularmente há mais de dois anos para todas as lojas da rede. Cumpre com os parâmetros de qualidade solicitados pelo restaurante, no processo primário (Restaurante B).

-Garantindo estoque do produto. (Restaurante F).

Neste sentido, conclui-se que os fornecedores mantêm uma relação de proximidade com os restaurantes e buscam honrar com o compromisso firmado, cumprindo com o prazo pré-estabelecido para entrega do produto, com os parâmetros de qualidade e manutenção do preço do pescado, e suprimindo a demanda de tilápia nos restaurantes.

Comunicação

Em relação ao atributo de comunicação com o seu principal fornecedor de tilápia, a maioria dos participantes alegou existir uma comunicação prévia sobre eventual acontecimento que prejudique o fornecimento de pescado, conforme trechos descritos a seguir.

-Primeiro o fornecedor contata a indústria do restaurante e depois envia um e-mail para todas as franquias e também WhatsApp para o grupo de gerentes sobre qualquer imprevisto que porventura venha ocorrer (...). (Restaurante B).

-O fornecedor me avisa de imediato se terá algum problema de fornecimento naquela semana, mas raramente acontece algum problema (...). (Restaurante E).

A pesquisa observou também que para a maioria dos restaurantes, a troca de informações na relação com o seu fornecedor ocorre com frequência e de maneira informal, de acordo com alguns trechos a seguir.

-Com frequência e de maneira informal. Estão sempre mantendo contato. (Restaurante A).

-A comunicação é feita de maneira informal e frequente. (Restaurante B).

-Ocorre de maneira informal e uma ou duas vezes por semana (Restaurante D).

Verificou-se ainda, que os principais canais de comunicação utilizados na relação comprador-fornecedor de tilápia são as ligações telefônicas e WhatsApp, e em alguns casos a conversa presencial. Quando questionados sobre as principais informações compartilhadas nos canais de comunicação, os restaurantes



informaram que assuntos sobre preço e quantidade do pescado são os mais frequentes na comunicação com o seu fornecedor.

Além disso, verificou-se que ocorre uma comunicação rápida e eficaz, por meio de ligação telefônica ou WhatsApp, sobre eventuais intercorrências que possam acontecer e prejudiquem o fornecimento de pescado no dia ou na semana.

Dependência

Com relação ao fator dependência no relacionamento comprador-fornecedor, os restaurantes foram solicitados a descrever as consequências de uma possível descontinuidade no fornecimento de tilápia por parte do seu principal fornecedor. Desse modo, a maioria dos participantes informou que se houvesse descontinuidade no fornecimento não seria um grande problema, pois todas têm mais de um fornecedor. Assim, caso fosse necessário, poderiam recorrer a um segundo fornecedor para não ficarem desabastecidas. Contudo, os restaurantes A e F informaram não possuírem mais de um fornecedor e alegaram terem possíveis problemas em caso de falha no fornecimento. Alguns trechos são descritos a seguir.

-Acredito que não acontecerá uma descontinuidade no fornecimento, porque eu já trabalho com ele há oito anos, e se acontecesse eu não teria outro fornecedor para me atender no momento. (Restaurante A).

-Teria que comprar em mercado ou atacado onde o preço é maior do que o meu fornecedor. (Restaurante F).

Neste contexto, pode-se inferir que para a maioria dos restaurantes existe um baixo grau de dependência no relacionamento com o seu principal fornecedor de tilápia, por haver outros fornecedores de pescado que atendem na região.

Relacionamento a longo prazo

Para os restaurantes entrevistados, a importância de manter um relacionamento de longo prazo com o principal fornecedor de tilápia está relacionado à confiança existente na relação, ao padrão de qualidade do pescado adquirido e ao compromisso da entrega, conforme transcrições a seguir.

-Amizade e confiança. Como tem muito tempo de amizade, eu sempre confio nele e ele em mim. (Restaurante E).

-É porque se cria um vínculo, com isso, fica mais fácil negociar preços, prazos e descontos. (Restaurante F).

Os restaurantes também foram questionados se gostariam de aumentar em quantos por cento o volume de negócios com seu principal fornecedor de tilápia, assim as respostas dos participantes variaram entre 15% e 50%, mas informaram que o percentual depende muito da demanda de consumo nos restaurantes, conforme trechos transcritos abaixo.

-Em torno de 40%. (Restaurante A); Em torno de 50%. (Restaurante D); Pelo menos uns 25%. (Restaurante F).



-Gostaria de aumentar o máximo possível. A gente sabe hoje quais são os meses que vai ter uma porcentagem maior ou menor de venda, então a gente passa pro fornecedor os meses que vendemos mais para que ele se programe. Um aumento de 15 a 20% já seria muito bom. (Restaurante B).

Nota-se que os restaurantes buscam manter a continuidade no relacionamento com o seu principal fornecedor de tilápia, pois compreendem que estender o tempo de relacionamento trará benefícios nos aspectos relativos ao aumento da confiança mútua, à manutenção da padronização e da melhoria contínua na qualidade e no compromisso de entrega de pescado por parte de seu fornecedor.

Satisfação do relacionamento

Quanto à satisfação do relacionamento, os restaurantes foram questionados a descreverem sua satisfação com as relações/acordos realizados com o seu fornecedor de tilápia, em que apontaram estarem bastante satisfeitos, pois existe um comprometimento de ambas as partes para manter o relacionamento consolidado, conforme os trechos descritos.

-De modo geral, estou 100% satisfeito. Quando faço o pedido sou bem atendido, na questão do prazo para pagamento também. Existe uma flexibilidade por parte do fornecedor, levando em consideração a confiança. (Restaurante D).

-Estou muito satisfeita com o meu fornecedor, apesar de não ser o mais barato, é um dos melhores produtos. (Restaurante F).

Ainda, os restaurantes informaram que pretendem continuar negociando a longo prazo com o seu principal fornecedor de tilápia, da mesma forma que já vem ocorrendo, conforme explicam nos trechos a seguir:

"Se depender da gente, será a longo prazo (...). (Restaurante B); -No longo prazo. A menos que ele deixe a qualidade do produto cair. (Restaurante C) e -No longo prazo, porque já tenho confiança nele. (Restaurante E).

Assim, os restaurantes informaram estarem satisfeitos na relação com o seu principal fornecedor de tilápia e que pretendem continuar com a parceria no longo prazo, pois para eles, seus parceiros mantém uma relação de proximidade, de confiança e de comprometimento ao cumprir os acordos firmados e se empenhado em realizar a entrega regular o ano inteiro.

Melhoria Contínua

Quanto ao fator relacionado às práticas de gestão da qualidade, os restaurantes foram questionados a informar se os seus fornecedores estão, ao longo do tempo, colaborando para melhorar a qualidade do pescado e dos serviços prestados, e como eles têm observado essa melhoria.

-O fornecedor sempre apresenta melhoras e é muito difícil a qualidade dele cair. Eu sempre observo tanto a qualidade dos peixes quanto os preços, vem sempre um peixe fresquinho. (Restaurante A).



-Sim, porque eles mantêm um padrão há muito tempo. A nossa expectativa é atendida com relação à apresentação do produto e às atividades prestadas. (Restaurante D).

A pesquisa revelou, que do ponto de vista dos restaurantes, seus principais fornecedores estão, ao longo do tempo, melhorando a qualidade da tilápia, fornecendo um pescado mais fresco e prestando um serviço de qualidade tanto na entrega quanto nos acordos comerciais firmados.

Atendimento às especificações

Percebe-se que os restaurantes precisam descrever a sua percepção quanto aos atributos de qualidade da tilápia recebida em suas últimas compras e o seu grau de satisfação. Assim, alguns trechos a seguir descrevem o ponto de vista dos restaurantes.

-O filé vem bem rosado, fresquinho e embalado a vácuo. O peixe inteiro vem sempre no tamanho que eu peço e bem gordinho. Tem melhorado bastante a qualidade nos últimos anos. (Restaurante A).

-Tilápias vem drenadas, sem nenhuma perda de peso, com isso a satisfação é bem alta. (Restaurante F).

Ainda, quando os restaurantes foram questionados se o principal fornecedor possui um volume necessário de tilápia para atender a sua demanda de compra atual, todos afirmaram que possuem e que sempre conseguiram ser abastecidos normalmente pelo fornecedor. Por fim, quando solicitado aos restaurantes que descrevessem sobre as condições e prazos de entrega pelo fornecedor e o seu grau de satisfação quanto a esses serviços, afirmaram existir cumprimento do prazo de entrega no dia e horário previamente combinados por ligação telefônica ou WhatsApp e afirmaram estarem satisfeitos com os serviços prestados por seus fornecedores.

Conclusões

A maioria dos estabelecimentos está localizada na região central de Brasília e são de fácil acesso, essa região possui variedade gastronômica e turística, com grande fluxo de pessoas, deste modo, infere-se que poderia contribuir com o aumento na promoção do consumo de tilápia tanto nas peixarias quanto nos restaurantes.

As peixarias e restaurantes atendem aos seus clientes, porém é necessário estabelecer um relacionamento mais próximo e instrutivo, no sentido de levantar as necessidades dos clientes para oferecer produtos e serviços superiores a demanda detectada, principalmente ao incentivar os clientes na compra e consumo de tilápia, pois conforme demonstrado, poucos estabelecimentos realizam promoções ou ofertas de tilápia ou pratos à base da espécie em suas instalações no dia a dia e não há informações sobre os seus benefícios de consumo ou até mesmo sobre a sua origem.

Quanto ao relacionamento das peixarias e restaurantes com o seu principal fornecedor de tilápia, existe uma parceria bem-sucedida, colaborativa e duradoura, de forma confiável e estabelecida pela vantagem mútua. Conforme demonstrado, os compradores buscam manter um relacionamento próximo e contínuo com fornecedores que promovem a qualidade, que contribuem para a vantagem competitiva e que não causem ruptura na cadeia de fornecimento.



Os resultados indicam que a adoção de práticas de gestão da qualidade pelos fornecedores de tilápia, como a melhoria contínua e o atendimento às especificações são indispensáveis para promover a qualidade e um relacionamento benéfico e satisfatório com seus compradores. Assim, os fornecedores de tilápia se esforçam para manter a parceria e se diferenciar da concorrência a partir dos serviços ofertados e da qualidade da tilápia entregue nas peixarias e restaurantes, pois entendem que a oferta de qualidade e serviço satisfatórios devem ser buscados diariamente, por meio da entrega regular e no prazo, volume, preço, fornecimento de pescado nos padrões mínimos de qualidade e agregação de valor a este, dentre outros fatores.

Por fim, faz-se necessário a elaboração de um novo diagnóstico sobre o consumo e mercado de pescado no Distrito Federal, para que os governos Federal e do DF disponham de dados atualizados sobre a real demanda e como funciona o comércio de tilápia e de outras espécies nas diversas regiões administrativas do DF, visando elaborar políticas públicas adequadas e necessárias para o desenvolvimento da tilapicultura na região.

Referências Bibliográficas

- Aji, J. M. M. (2016). Exploring farmer–supplier relationships in the East Java seed potato market. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 9, 83–94.
- Ambrose, E., Marshall, D., & Lynch, D. (2008). Communication media selection in buyer–supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(4), 360–379.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barroso, R. M., Muñoz, A. E. P., Tahim, E. F., Webber, D. C., Albuquerque Filho, A. D. C., Pedroza Filho, M. X., ... & Hein, G. (2018). *Diagnóstico da cadeia de valor da tilapicultura no Brasil*. Embrapa.
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- Borges, A. M. (2010). O mercado do pescado em Brasília. *Infopesca*, 285, 7-69.
- Buchanan, L. (1992). The relationships of goals and organizational commitment. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65–75.
- Codeplan. (2020). *Atlas do Distrito Federal*. Companhia de Planejamento do Distrito Federal. <https://www.codeplan.df.gov.br/atlas-do-distrito-federal-2020/>
- Corrêa, D. S., Silva, N. F., & Ale, V. M. M. (2022). Inspeção da qualidade do pescado fresco na principal feira da capital amazonense, Manaus-AM. *Research, Society and Development*, 11(13).
- Davison, S., Gordon, J. L., & Robison, J. A. (2005). Studying continuous improvement from a knowledge perspective. *Knowledge-Based Systems*, 18, 197–206.



- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Fynes, B., & Voss, C. (2002). The moderating effect of buyer–supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 589–613.
- Gelderman, C. J., et al. (2020). Social capital, power and information sharing: Evidence from the Dutch meat processing industry. *British Food Journal*, 122(11), 3343–3360.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Hoetker, G. (2005). How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26(1), 75–96.
- Holland, C. P. (1995). Cooperative supply chain management: The impact of interorganizational information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 4(2), 117–133.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 34(2), 186–193.
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(1), 2–23.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Estimativas de população residentes no Brasil e Unidades da Federação*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Pesquisa pecuária municipal*. IBGE. <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=784>>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Pesquisa pecuária municipal*. IBGE. <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=784>>.
- Jiang, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2012). Supplier relationship management in the construction industry: The effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 3–15.
- Johnston, R., & Clark, G. (2002). *Administração de operações de serviço*. Atlas.
- Joshi, S., Kharat, M., Raut, R., Kamble, S., & Kamble, S. (2017). Supplier development practices and supplier–buyer relationship practices. *Benchmarking: An International Journal*, 12(10), 1084–1104.
- Kataike, J., Aramyan, L. H., Schmidt, O., Molnár, A., & Gellynck, X. (2019). Measuring chain performance beyond supplier–buyer relationships in agri-food chains. *Supply Chain Management*, 24(4), 484–497.
- Khan, S. A., Liang, Y., & Shahzad, S. (2015). Perceived factors affecting customer satisfaction and repurchase intention. *Journal of Service Science and Management*, 8(3), 291–305.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª ed.). Novo Milênio.



- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12ª ed.). Pearson Hall.
- Kubitza, F. (2015). Aquicultura no Brasil. *Panorama da Aquicultura*, 25.
- Kubitza, F., & Ono, E. A. (2005). Percepções sobre a qualidade dos produtos de pescado. *Panorama da Aquicultura*, 15.
- Kuei, C. H., & Madu, C. N. (2001). Identifying critical success factors for supply chain quality management. *Asia Pacific Management Review*, 6(4), 409–423.
- Mellat-Parast, M. (2013). Supply chain quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 511–529.
- Minayo, M. C. S. (2010). Entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In *O desafio do conhecimento* (12ª ed., pp. 261–297). Hucitec.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2021). *Projeções do agronegócio*. MAPA.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Moutella, C. (2004). *Fidelização de clientes como diferencial competitivo*. São Paulo.
- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 180–188.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia*. Atlas.
- Pedroza Filho, M. X., Flores, R. M. V., Rocha, H. S., Silva, H. D., Sonoda, D. Y., Carvalho, V. D., ... & Rodrigues, F. L. M. (2020). *O mercado de peixes da piscicultura no Brasil*. Embrapa.
- Prabu, E., Rajagopalsamy, C. B. T., Ahilan, B., Jeevagan, I. J. M. A., & Renuhadevi, M. J. A. R (2019). An excellent candidate species for world aquaculture. *Annual Research & Review in Biology*, 31(3), 1–14.
- Revilla, E., & Saenz, M. J. (2017). Risk management and supply chain disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 37, 557–576.
- Robinson, C. J., & Malhotra, M. K. (2005). Defining supply chain quality management. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 315–337.
- Ross, D. F. (1998). Meeting the challenge of supply chain management. In *Competing through supply chain management* (pp. 1–35). Springer.
- Ryu, I. I., Soh, S., & Koo, C. (2009). The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 496–514.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in decision sciences*.



- Schulter, E. P. (2018). *Competitividade do complexo agroindustrial da tilápia do Distrito Federal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília.
- Schulter, E. P., & Vieira Filho, J. E. R. (2017). *Evolução da piscicultura no Brasil*. Ipea.
- Sebrae. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*.
- Sebrae. (2018). *Ideias de negócios: Peixaria*.
- Shi, X., & Liao, Z. (2015). Inter-firm dependence and trust. *Information & Management*, 52(8), 943–950.
- Song, Y., Liu, Q., & Wang, T. (2012). Business relationship functions and buyer performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 286–298.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). TQM and SCM practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 268–288.
- Toledo, J. C., et al. (2014). *Qualidade: Gestão e métodos*. LTC.
- Vijayarathy, L. R. (2010). Supply integration. *International Journal of Production Economics*, 124(2), 489–505.
- Wang, C. L., Shi, Y., & Barnes, B. R. (2015). Satisfaction, trust and contractual obligation. *Journal of Business Research*, 68(3), 473–479.
- Yang, F., & Zhang, X. (2017). Sustainable supplier management practices. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 112–132.
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2020). Reviewing and conceptualizing supplier development. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2565–2598.
- Yu, Y., & Huo, B. (2018). Supply chain quality integration. *Supply Chain Management*, 23(3), 188–206.
- Zeng, J., Anh, P. C., & Matsui, Y. (2013). Supply chain quality management practices. *Operation Management Research*, 6(1–2), 19–31.
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). Measuring TQM implementation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730–755.
- Zhang, L., et al. (2011). Measures for ensuring supply chain quality. *International Journal of Production Research*, 49(1), 87–97.