



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

DISSERTAÇÃO

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE CENTRAIS DE
NEGÓCIOS SUPERMERCADISTAS: UM ESTUDO DE CASO
MÚLTIPLO EM REDES ASSOCIATIVISTAS NO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO**

WALDENIR JOSÉ DAS CHAGAS DE OLIVEIRA

2015



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE CENTRAIS DE
NEGÓCIOS SUPERMERCADISTAS: UM ESTUDO DE CASO
MÚLTIPLO EM REDES ASSOCIATIVISTAS NO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO**

WALDENIR JOSÉ DAS CHAGAS DE OLIVEIRA

Sob a Orientação do Professor

DR. MARCELO SALES FERREIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Linha de pesquisa: Processos e Tecnologia.

**SEROPÉDICA – RJ
Abril de 2015**

658.4098153

O48p

f

Oliveira, Waldenir José das Chagas de, 1988.
Potencialidades e desafios na atuação de centrais de negócios supermercadistas: um estudo de caso múltiplo em redes associativistas no Estado do Rio de Janeiro / Waldenir José das Chagas de Oliveira - 2015.
185 f.: il.

Orientador: Marcelo Sales Ferreira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE.

Bibliografia: f. 160-170.

1. Administração de empresas - Rio de Janeiro (RJ) - Teses. 2. Supermercados - Teses. 3. Comércio varejista - Teses. 4. Negócios - Teses. 5. Logística empresarial - Teses. 6. Alianças estratégicas (Negócios) - Teses. I. Ferreira, Marcelo Sales, 1978-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE. III. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

WALDENIR JOSÉ DAS CHAGAS DE OLIVEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/04/2015

Handwritten signature of Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira in blue ink.

Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira
(Orientador e presidente da Banca)
UFRRJ

Handwritten signature of Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza in blue ink.

Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza
(Membro interno)
UFRRJ

Handwritten signature of Prof. Dr. Gislene Costa de Souza in blue ink.

Prof. Dr. Gislene Costa de Souza
(Membro externo)
UFL

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me permitiu chegar com saúde ao final dessa etapa. Sempre me fortalecendo nos momentos difíceis e me guiando nas horas de tribulação. Toda honra e glória ao seu nome.

Aos supermercadistas e compradores de todas as redes participantes desse estudo, que se propuseram voluntariosamente a dedicar algumas horas do seu precioso tempo para compartilhar seus conhecimentos.

À secretária Laura, que sempre esteve solícita a nos ajudar durante todo o curso, exercendo seu trabalho de maneira exemplar e dando as devidas orientações aos alunos.

Aos meus amigos do Mestrado, por estarem ao meu lado nos momentos de aflições.

Ao meu irmão e aos meus pais, pelo amor, dedicação e incentivo incondicionais. Por serem verdadeiros exemplos e por me colocarem sempre em primeiro lugar em suas vidas.

Aos professores Marco Antônio Ferreira de Souza e Gustavo Costa de Souza, que ajudaram a melhorar este trabalho, com suas sugestões, críticas e observações.

Em especial ao meu professor, amigo e orientador, Marcelo Ferreira Sales, pela paciência e dedicação despendida ao longo desses dois anos de trabalho. Obrigado por me conduzir até o final dessa pesquisa.

À minha namorada, por me acompanhar nos momentos de tristeza e insegurança. Por ter abdicado de suas horas de lazer para me fazer companhia.

RESUMO

OLIVEIRA, Waldenir José das Chagas de. **Potencialidades e Desafios na Atuação de Centrais de Negócios Supermercadistas: Um Estudo de Caso Múltiplo em Redes Associativistas no Estado do Rio de Janeiro**. Seropédica, RJ. 2015. 185 pág. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências – Sociais Aplicadas - ICSA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ, Seropédica, RJ, 2015.

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas logísticas e as ações colaborativas observadas na atuação de três redes associativistas de supermercados localizadas no Estado do Rio de Janeiro. As implicações dessa pesquisa pressupõem que a logística empresarial e ações as colaborativas (verticais e horizontais) têm papéis importantes para obtenção de vantagens competitivas, em mercados cada vez mais voláteis, onde sobrevivem de fato, as empresas que conseguem agregar valor ao cliente oferecendo respostas mais rápidas e eficientes. A pesquisa de campo caracteriza-se por um estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa, que se dá em três redes associativistas de supermercados formadas por pequenos e médios empresários. Para coleta de dados foram elaborados três roteiros semiestruturados distintos, que permitiram a realização de dezesseis entrevistas. Os sujeitos da pesquisa são os associados ou compradores, gestores e presidentes, integrantes das três redes.

Conclui-se que as redes estudadas nessa pesquisa conseguiram desenvolver ao longo dos seus anos de atuação sentimentos de confiança e reciprocidade capazes de tornar mais forte a coesão relacional entre os associados. Entretanto, é importante ressaltar que as referidas redes ainda têm um longo caminho evolutivo a percorrer até que possam realmente fazer jus à nomenclatura de “Centrais de Negócios”, pela qual foram designadas nesse trabalho. Os resultados encontrados nessa pesquisa indicam que as três redes precisam amplificar o escopo de suas ações colaborativas, de maneira a transcender a fase de negociar em conjunto e alcançar um estágio de cooperação que permita também operar em conjunto. Desta forma, é necessário que a capacidade de proporcionar os ganhos em escala e oferecer recursos complementares seja extrapolada para ir além da compra e das ações marketing, perpassando o desenvolvimento de estratégias integradas com associados e fornecedores que contemplem: a melhoria do transporte de mercadorias, gerenciamento de estoque, gerenciamento por categoria, definição de um mix de produtos adequado à venda, uso integrado de ferramentas tecnológicas de apoio logístico, entre outras.

Palavras-chave: Centrais de Negócios, Colaboração Horizontal e Vertical, Estratégia logística.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Waldenir José das Chagas de. **Potencialidades e Desafios na Atuação de Centrais de Negócios Supermercadistas: Um Estudo de Caso Múltiplo em Redes Associativistas no Estado do Rio de Janeiro**. Seropédica, RJ. 2015. 185 pág. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências – Sociais Aplicadas - ICSA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ, Seropédica, RJ, 2015.

The purpose of this study is to analyze the logistic and collaborative actions with three associative supermarket networks located in the State of Rio de Janeiro. This research assumes that the business logistic and collaborative actions (vertical and horizontal) have important roles to obtain competitive advantages in an area that is getting more and more unstable, where the only ones to survive are the companies that are able to aggregate value to the client by offering quicker and more efficient answers. The field research is characterized by a multiple case study of qualitative approach, that happens in three associative supermarket network constituted of small and medial business owners. For the database research were elaborated three semi structured and distinctive scripts that allowed the implementation of sixteen interviews. The subjects of the research were the associates or buyers, managers and presidents, members of the three networks. It was concluded that the three networks studied in this research were able to develop throughout their years in business, feelings of trust and reciprocity capable of strengthening the relational coherency between associates. Although, it is important to highlight that the said networks still have a long way to improve until they can really become the "Business Network", nomenclature for which they were designated in this paper. The results found in this research indicate that the three networks need to amplify the scope of their collaborative actions in a way to transcend the stage of joint negotiation and reach a level of cooperation that allows to also be working together. Furthermore, it is necessary that the capacity to provide better gains and offer complementary resources could be extrapolate to something beyond buying or marketing shares, pervading the development of instate a strategy with associates and suppliers, that can contemplate: the improvement of merchandise transportation, managing the stock, managing by categories, defining a mix of products suitable for sale, integrated usage of technology tools of logistic support, amongst others.

Keywords: Business Network, Vertical and horizontal collaboration, Logistic strategy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PARTICIPAÇÃO DOS TIPOS DE LOJAS EM REDES ASSOCIATIVISTAS.....	19
FIGURA 2 - JANELA DE OPORTUNIDADES NO VAREJO INTERNACIONAL.	24
FIGURA 3 - <i>TIMELINE</i> DO VAREJO SUPERMERCADISTA.	27
FIGURA 4 - EVOLUÇÃO DO CRESCIMENTO DAS LOJAS NO SETOR SUPERMERCADISTA.	28
FIGURA 5 - A REDE DE VALORES PARA UM VAREJISTA DO GÊNERO DE ALIMENTÍCIO.	38
FIGURA 6 - CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.	50
FIGURA 7 - MOTIVOS PARA O FRACASSO EM REDES DE EMPRESAS.....	62
FIGURA 8 - FLUXOGRAMA METODOLÓGICO.	65
FIGURA 9 - FLUXO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	73
FIGURA 10 - AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS BÁSICAS DAS REDES.	78
FIGURA 11 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS REDES.	80
FIGURA 12 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS DA REDE L.....	133
FIGURA 13 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS DA REDE U.....	135
FIGURA 14 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS DA REDE M.	137

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- DESEMPENHO GERAL DA INDÚSTRIA.	17
TABELA 2 - DADOS HISTÓRICOS DAS REDES E ASSOCIAÇÕES DE NEGÓCIOS.....	18
TABELA 3 - PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS REDES.	19
TABELA 4 - FORMATOS SUPERMERCADISTAS.	25
TABELA 5 - RANKING DAS DEZ MAIORES REDES SUPERMERCADISTAS DO BRASIL EM 2013.....	29
TABELA 6 - RANKING DAS DEZ MAIORES REDE DE NEGÓCIOS DO BRASIL EM 2013.	41
TABELA 7 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	70
TABELA 8 - PERFIL DAS REDES ESTUDADAS.	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RESUMO DOS PRINCIPAIS TEMAS E AUTORES (CONTINUA).	21
QUADRO 2 - AMPLITUDE DA ATUAÇÃO DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS.	42
QUADRO 3 - LIMITAÇÕES E DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS.....	43
QUADRO 4 - ESTRATÉGIA DE SEGMENTOS DE MERCADO.	45
QUADRO 5 - INTER-RELAÇÕES ENTRE DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS.	46
QUADRO 6 - RESUMO DA METODOLOGIA QUALITATIVA UTILIZADA NA PESQUISA.	66
QUADRO 7 - DETALHAMENTO DO NÚMERO DE ENTREVISTAS REALIZADAS.	72
QUADRO 8 - CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE.	74
QUADRO 9 - MOTIVOS PARA ENTRADA NA REDE.	83
QUADRO 10 - RESUMO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO ADOTADOS PELAS REDES.	88
QUADRO 11 - MOTIVOS PARA SAÍDA DE ASSOCIADOS	92
QUADRO 12 - DIFERENÇAS ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS PELAS TRÊS REDES.	119
QUADRO 13 - DIFERENÇAS ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES ADOTADAS PELAS TRÊS REDES.	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
ECR - *Efficient consumer response*
MPEs - Médias e Pequenas Empresas
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
RFID - *Radio frequency identification*
ASSERJ - Associação de supermercados do Rio de Janeiro.
CNs - Centrais de negócios.
GRDI - *Global retail development index*
TER - Teoria da escolha racional
CT- Teoria dos custos de transação
SPE - Sociedade de propósito específico
CSCMP - *Council of supply chain management professionals.*
CDs - Centros de distribuição
CF - Carga fracionada
CC - Carga completa
EDI - *Electronic data interchange*
ERPs - *Enterprise resource planning*
ID – Auto identificação
GPS - Sistemas de posicionamento global
CPRF - *Collaborating planing forecasting and replenishment*
VMI - *Vendor managed inventory*
PDV - Ponto de venda
CM - Category management
PIB - Produto interno bruto
SPEDs - Sistema público de escrituração digital
NF-e – Nota fiscal eletrônica
MP – Marca própria
SEFAZ-RJ - Secretaria de Estado da Fazenda do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Delimitação da Pesquisa.....	14
1.2	Pergunta de Pesquisa.....	14
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo final.....	14
1.3.2	Objetivos intermediários.....	15
1.4	Justificativas.....	15
1.4.1	Relevância da pesquisa.....	15
1.4.2	Oportunidade da pesquisa.....	18
1.4.3	Viabilidade da pesquisa.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	O Varejo Supermercadista	22
2.1.1	O Varejo brasileiro	22
2.1.2	O Conceito e a evolução do setor supermercadista	25
2.1.3	Pequenas e médias empresas supermercadistas – O contexto de concorrência.....	29
2.1.4	Redes de cooperação interorganizacional e as alianças estratégicas	31
2.1.5	Teoria dos jogos e cooperação.....	35
2.1.6	As centrais de negócios supermercadistas	38
2.2	Estratégias Logísticas no Varejo Supermercadista	43
2.2.1	A Estratégia varejista.....	43
2.2.2	A Cadeia de valor	46
2.2.3	Estratégia logística.....	48
2.2.4	O Serviço logístico	49
2.2.5	Utilização de novas ferramentas tecnológicas para melhoria do nível dos serviços logísticos.....	53
2.3	Ações Colaborativas em Centrais de Negócios.....	55
2.3.1	Ações colaborativas verticais	55
2.3.2	Colaboração logística, compartilhamento de informações e sistemas de respostas rápidas no varejo.....	57
2.3.3	Ações colaborativas horizontais: O desafio da gestão da cooperação.....	60
2.3.4	Sistemas de governanças em redes horizontais	63
3	METODOLOGIA	65
3.1	Metodologia Qualitativa.....	65
3.1.1	Delineamento da pesquisa	66
3.1.2	A Escolha dos casos.....	67
3.1.3	Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção	68
3.1.4	Coleta de dados.....	70
3.1.5	Métodos de Análise	72
3.1.6	Limites dos métodos	75
4	APRESENTAÇÃO DOS CASOS	76
4.1	A Rede L	76
4.2	A Rede M.....	76
4.3	A Rede U.....	77
4.4	Comparativo entre o Perfil das Redes Estudadas	78
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1	Motivos para Entrada na Rede	81
5.2	Critérios de Seleção de Associados.....	83
5.3	Motivos para a Saída de Associados	88
5.4	A Gestão das Relações Interorganizacionais e Governança em Redes Horizontais	92
5.4.1	Compartilhamento de informações e experiência entre os associados.....	93

5.4.2 Práticas colaborativas voluntárias.....	94
5.4.3 Confiança.....	96
5.4.4 Mecanismos formais de coordenação e controle dos associados.	97
5.4.5 O Processo decisório.....	102
5.3.6 Construção de uma identidade coletiva e a preservação da autonomia operacional	104
5.5 O Desenvolvimento de Ações Colaborativas Verticais	107
5.5.1 Políticas de suprimento.....	108
5.5.2 As Ações de marketing.....	112
5.5.3 Operações	119
5.6 O Delineamento da Estratégia Logística.....	131
5.6.1 Gerenciamento de compras e estoques.....	131
5.6.2 Transporte, distribuição e armazenagem.....	141
5.6.3 Uso de ferramentas tecnológicas de apoio logístico.....	147
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
6.1 Limitações e Dificuldades da Pesquisa	155
6.2 Implicações Finais e Recomendações para Estudos Futuros.	156
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
8 ANEXOS	171
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PRESIDENTE.....	172
ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSOCIADO OU COMPRADOR.....	177
ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR.....	181

1 INTRODUÇÃO

Após a abertura econômica iniciada no Brasil a partir da década de 90, diversos setores empresariais passaram a lidar com uma nova realidade de competição. O processo de globalização tornou-se parte do contexto de diversos setores da economia brasileira, estabelecendo novos referenciais de concorrência. A partir desse novo cenário, uma empresa para ser competitiva necessita estabelecer uma estratégia de ação para atuar em mercados locais, regionais ou globais.

No varejo alimentício brasileiro o panorama não é diferente, uma vez que grandes redes internacionais e nacionais concorrem com pequenas e médias empresas em um mercado altamente competitivo. De acordo com a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o setor supermercadista encontra-se caracterizado pela pulverização e pela regionalização enquanto alguns países do mundo, como Alemanha, França, Inglaterra possuem quatro ou cinco cadeias de supermercados que respondem a uma fatia de mais de 70% do mercado, no Brasil o setor supermercadista encontra-se caracterizado pela pulverização e pela regionalização.

Dados consolidados do ano de 2013 apontam que as dez maiores redes do país detinham 36,4 % da fatia do mercado (SUPERHIPER 2014a). Esses dados indicam uma realidade diferente do cenário apresentado no ano de 2009, quatro anos antes, quando as dez maiores redes do setor possuíam uma fatia de aproximadamente 39,2% do total do mercado.

Na busca por aumentar as participações de mercado, grandes e pequenos supermercadistas convivem com realidades distintas. Os primeiros, geralmente, dispõem de maior capacidade para investir, para estruturar lojas com o que há de mais moderno e possibilidade de praticar preços mais competitivos (LOPES et al., 2004). Já os pequenos possuem capital disponível reduzido e, por isso, procuram alternativas de gestão para garantir sua sobrevivência.

Assim, buscando manterem-se no mercado, alguns pequenos varejistas se uniram em associações efetuando negociações, propagandas e outras ações conjuntas. Em um ritmo crescente, as alianças estratégicas em Associações, Centrais de Compras, Centrais de Negócios, entre outros termos, têm ganhando cada vez mais destaque no cenário do varejo brasileiro. A cooperação entre empresas vem sendo apontada por diversos autores como alternativa para as organizações em termos de acesso a recursos, soluções de problemas, redução de custos e riscos, ganhos de escala e poder de mercado.

A flexibilidade e a diversidade dos arranjos organizacionais existentes entre as redes associativistas não favorece o consenso acerca de uma nomenclatura comum, o que vem propiciando o surgimento de várias denominações (HEINZ, 2011). Entre as designações mais frequentes presentes na literatura nacional, destacam-se: redes associativistas, redes de negócios, centrais de compras e centrais de negócios. Já na Literatura Internacional, Schotanus e Telgen (2007) dizem que as cooperativas de compra estão longe de possuir uma terminologia bem definida. Entre as expressões mais comuns, destacam-se as: cooperativas de compra horizontal, grupos de compra e os consórcios de compras.

Considerando a diversidade de expressões e também a sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais, torna-se oportuno definir a expressão: “Centrais de Negócios”, como sendo a terminologia a ser utilizada nesta pesquisa. Justifica-se a escolha com base na análise realizada por Maia (2006), cujo diagnóstico indica que as Centrais de Compras têm agregado cada vez mais atividades da área de gestão, tais como: marketing, recursos humanos e logística. Em razão da incorporação desse novo escopo, os especialistas da área têm designado as Centrais de Compras pela nova nomenclatura, Centrais de Negócios.

As Centrais de Negócios (CNs) podem proporcionar diversas vantagens aos seus associados, destacando-se as seguintes: aumento do poder de barganha junto aos fornecedores e consequente redução dos prazos de entrega e ampliação dos prazos de pagamento, campanhas conjuntas de marketing, assessoria jurídica e contábil, treinamentos, padronização das operações e integração com operador logístico possibilitando a centralização e a distribuição (UEHARA, et al., 2006).

Apesar dos inúmeros benefícios esperados e da amplitude de atuação que as CNs podem alcançar, algumas delas não conseguem se desenvolver como arranjo cooperativo, ficando estagnadas em seu processo evolutivo ou/e não usufruindo todas as suas potencialidades. Já outras redes conseguem ter um desempenho superior por meio da adoção de estratégias capazes de assegurar a manutenção de suas vantagens competitivas.

Nesse sentido, as implicações dessa pesquisa pressupõem que a logística empresarial e as ações colaborativas (verticais e horizontais) têm papéis importantes para obtenção de vantagens competitivas em mercados cada vez mais voláteis, onde sobrevivem de fato, as empresas que conseguem agregar valor ao cliente oferecendo respostas mais rápidas e eficientes.

O sucesso das ações colaborativas horizontais em redes associativistas perpassa a difícil missão de conciliar os interesses de atores sociais com perfis diferentes, possuindo

entre outras singularidades, tamanho de lojas, estruturas administrativas e públicos-alvo regionais distintos. Aliado a isso, coexistem também os desafios de harmonizar o crescimento das redes, a agilidade no processo decisório e manutenção da vocação colaborativa entre os associados (WEGNER; PADULA, 2010).

As ações colaborativas verticais aparecem como grande potencialidade a ser desenvolvida pelas CN supermercadistas brasileiras. Nesse sentido, Pigatto (2005) ressalta a necessidade de mudança nas relações comerciais entre empresas fornecedoras e varejistas, de forma que os relacionamentos possam extrapolar a busca por melhores condições de compra e negociações mais favoráveis para ambos. O autor continua dizendo que ambas as empresas devem possuir o intuito de tonar seus respectivos negócios mais rentáveis, sendo necessário, para isso, o desenvolvimento de ações integradas em áreas como marketing, logística, finanças e recursos humanos e vendas.

O desenvolvimento de estratégias logísticas, por sua vez, impõe a superação de entraves operacionais vivenciados por supermercadistas de bairros organizados em arranjos cooperativos e seus fornecedores. Segundo Chiesa (2008), uma logística bem estruturada torna a negociação favorável ao comprador, beneficiando a competitividade frente à concorrência e despertando o interesse do fornecedor pela central.

Assim, esforços localizados, por exemplo, no aumento da eficiência da gestão de estoques, podem permitir redução de rupturas e de excesso de produtos nas lojas. Todavia, as estratégias logísticas das redes associativas ainda esbarram em determinados problemas que são intrínsecos à realidade brasileira, marcada pela pulverização e regionalização, e, outros, que estão relacionados à gestão, colaboração, coordenação ou à escolha dessas estratégias. Em relação à coordenação logística, Cavadal (2008) discorre sobre os problemas enfrentados pelas Centrais de Negócios, sobretudo, os relacionados à adequação de mix e aos volumes negociados pela rede de acordo com os interesses dos filiados, que variam em função do tamanho e da localização.

O estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa, apresentado nessa pesquisa, baseou-se na análise de conteúdo de 16 entrevistas, tornando possível observar como três redes rede associativistas de supermercados atuantes no Estado do Rio de Janeiro desenvolvem suas ações colaborativas e suas estratégias logísticas.

Desta forma, têm-se como pano de fundo desse trabalho: (1) os crescentes desafios logísticos enfrentados por fornecedores e varejistas; (2) a necessidade de ampliar as parcerias entre Centrais Negócios e fornecedores, de modo a transcender a fase de negociar em

conjunto para operar em conjunto; (3) a importância de superar os conflitos internos, combater na raiz o comportamento oportunista, incentivar o compartilhamento de recursos e a cooperação entre os associados. Face ao exposto, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Como se dá a atuação de redes associativistas de supermercados do Estado do Rio de Janeiro no que se refere às práticas logísticas e às ações colaborativas horizontais (na rede) e verticais (na cadeia)?

1.1 Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa teve como foco o estudo das práticas logísticas e das ações colaborativas horizontais e verticais adotadas por três redes associativas atuantes no Estado do Rio de Janeiro. Também foi alvo desta, analisar a influência das negociações em rede na logística dos supermercados associados.

Este ainda foi delimitado geograficamente, sendo circunscrito às áreas correspondentes às sedes administrativas das três redes estudadas e estendido às lojas dos associados e compradores entrevistados nesse trabalho. Temporalmente, a pesquisa de campo foi delimitada durante o período de um ano, o que possibilitou acompanhar a operação supermercadista das três redes estudadas, considerando as particularidades sazonais inerentes ao setor alvo desse estudo.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Com base no que foi mencionado acima, o presente projeto de pesquisa tentará responder ao seguinte questionamento:

Como se dá a atuação de redes associativistas de supermercados do Estado do Rio de Janeiro no que se refere às práticas logísticas e às ações colaborativas horizontais (na rede) e verticais (na cadeia)?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo final

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as práticas logísticas e as ações colaborativas observadas na atuação de três redes associativistas de supermercados localizadas no Estado do Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos intermediários

Para o alcance desse objetivo foram definidos os seguintes objetivos intermediários:

- Mostrar o estágio atual do associativismo no varejo supermercadista brasileiro a partir da revisão de literatura.
- Apresentar os principais fatores que motivam a entrada e a saída de associados, bem como os critérios de seleção de novos membros pelas redes estudadas.
- Identificar como se dá a gestão das relações horizontais entre os associados e o desenvolvimento dos mecanismos de governança nas Centrais de Negócios alvo desse estudo.
- Identificar possíveis ações colaborativas existentes entre as Centrais de Negócios estudadas e os seus fornecedores
- Descrever como as Centrais de Negócios estão estruturadas em termos de serviços logísticos, considerando as atividades relacionadas às operações de compra, armazenagem, distribuição e uso de sistemas de informação.

1.4 Justificativas

1.4.1 Relevância da pesquisa

A relevância dessa pesquisa encontra-se em consonância com a importância do setor supermercadista no atual momento do Brasil. Enquanto a maioria dos setores teve seu desenvolvimento desacelerado, seguindo resquícios de uma fraca expansão do crescimento econômico no país, o setor supermercadista brasileiro cresceu em 2013, pelo décimo ano seguido. De acordo com a pesquisa da Nielsen publicada na edição de abril da SUPERHIPER (2014a), os supermercados do país elevaram suas vendas reais em 5,5%. Em termos absolutos, em 2013, o setor faturou R\$ 272,2 bilhões contra R\$ 243 bilhões em 2012. A participação dos supermercados no PIB (Produto Interno Bruto) do país chegou, em 2013, a 5,6%, já a quantidade de lojas operadas pelas 500 maiores declarantes cresceu 10,2%, totalizando 7.803 unidades (SUPERHIPER, 2014a).

Nesse contexto, as Centrais de Negócios contribuíram para modificar a estrutura de mercado do setor supermercadista brasileiro, subvertendo uma lógica operacional, que até pouco tempo, configurava-se pela atuação das empresas de forma individual e através da utilização intensiva de intermediários nos canais de distribuição. A presente pesquisa considera, portanto, que o crescimento das Centrais de Negócios tem afetado a lógica dos atores do mercado, impactando não somente os seus associados, mas também, fornecedores, concorrência, distribuidores, operadores logísticos e os atacadistas.

Diante de um cenário de oportunidades e desafios, Viera e Machado (2008) observam que, nos últimos anos, a cadeia supermercadista passou por inúmeras modificações, destacando-se as que se referem ao relacionamento entre seus membros, que procuram cada vez mais primar por uma crescente colaboração. Nesse sentido, os autores reforçam a relevância do tema, na medida em que se tem notado um aumento do trabalho conjunto entre as médias e pequenas empresas na busca por uma maior competitividade frente à concorrência das grandes redes.

O varejo em geral trabalha com margens apertadas devido aos altos custos operacionais. Da mesma forma que a colaboração, a redução dos custos logísticos no setor supermercadista é o caminho a ser perseguido pelas redes que desejam tornarem-se mais competitivas. O potencial para redução de custos operacionais pela logística está sendo enxergado com outros olhos pelas empresas que buscam obter margens maiores em seus setores de atuação (CHRISTOPHER, 2011).

O vice-presidente da Abras e responsável pelo Comitê Abras de Redes e Associações de Negócios, Adeilton Feliciano do Prado, vê na melhoria da eficiência logística, apesar dos desafios, o caminho a ser perseguido pelas Centrais de Negócios. O mesmo ressaltou em entrevista recente ao site da Abras, que:

[...] é preciso criar logística de atendimento que favoreça a compra de produtos, inclusive de grandes fornecedores, que também têm interesse em negociar com as redes. Com essa Central as redes podem ainda diversificar o mix de produtos e até mesmo conseguir preços mais competitivos (ABRAS, 2011).

Em estudo recente realizado pelo *Advantage Group* e publicado na revista SUPERHIPER (2013), supermercadistas avaliaram o desempenho geral da indústria numa escala de -100 a + 100. Fatores ligados à logística, como a entrega precisa (quantidade de

itens) dos pedidos, o cumprimento de prazos de entregas contratado e as ações para evitar rupturas, tiveram as piores notas de desempenho.

Os números indicados na Tabela 1 indicam a existência de oportunidades para melhoria das parcerias entre fornecedores e supermercadistas, principalmente, no que se refere aos processos logísticos.

Tabela 1- Desempenho geral da indústria.

Varejo avalia indústria em 2013 (escala de -100 a +100)	
Entrega completa de pedido.	13
Pedidos no prazo.	13
Desenvolve e implementa programas para evitar rupturas.	16
Senso urgência para atender os prazos.	26
Trabalho proativo para reduzir rupturas.	15
Nível de investimento para atingir objetivos.	19
Fácil de fazer negócios.	29
Autoridade para tomar decisões.	24
Planejamento colaborativo.	32
Qualidade de contato com a equipe.	37

Fonte: Advantage Group *in* SUPERHIPER (2013)

Diante dos propósitos e objetivos explicitados, a presente pesquisa possui relevância para empresas de pequeno e médio porte do setor varejista brasileiro, especialmente para os supermercadistas do Estado do Rio de Janeiro, organizados em movimentos horizontais de cooperação, incluindo as Centrais de Compras, Consórcios, Centrais de Negócios, entre outros.

Esse trabalho também possibilita estudar a dinâmica das Centrais de Negócios atuantes no Estado do Rio de Janeiro, na medida em que a maioria das pesquisas realizadas no Brasil ainda se encontram concentradas em redes associativistas pertencentes aos Estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul.

Face ao exposto, esse projeto torna-se relevante como alicerce teórico para que outras pesquisas sobre Centrais de Negócios possam ser realizadas, tendo em vista que esse tema ainda carece de trabalhos empíricos que possam aprofundar o estudo dos processos logísticos e de ações colaborativas em redes associativistas de varejo. No Brasil, segundo Chiesa (2008), ainda se tem pouco conhecimento a respeito da atuação das Centrais de Negócios e sobre sua melhor forma de organização, visando ações de sucesso no longo prazo.

1.4.2 Oportunidade da pesquisa

A pesquisa revela-se oportuna, considerando o acelerado crescimento que as Centrais de Negócios vêm apresentando nos últimos anos, tornando-se, assim uma das alternativas mais viáveis e inteligentes para o desenvolvimento das empresas do setor supermercadista.

Por sua vez, os números das redes e associações de negócios supermercadistas impressionam. Segundo dados da revista SUPERHIPER (2014b), as 130 corporações associativistas do setor de supermercados juntas somaram em 2013 uma receita bruta equivalente de 28,05 bilhões de reais, representando um crescimento nominal de 4,0% em comparação ao ano anterior. Os dados históricos das redes e associações de negócios, explicitados na Tabela 2, indicam que essas organizações vêm aumentando o seu faturamento ano após ano.

Tabela 2 - Dados históricos das redes e associações de negócios

Ano	Faturamento Bruto	Número de Lojas	Nº de check-outs	Área de Vendas
2008	R\$ 19,84 bi	3.500,00	17.700	2,14 milhões de m ²
2009	R\$ 21,09 bi	3.540,00	19.905	2,21 milhões de m ²
2010	R\$ 23,84 bi	4.023,00	20.367	2,17 milhões de m ²
2011	R\$ 24,76 bi	3.778,00	18.029	2,13 milhões de m ²
2012	R\$ 26,97 bi	3.903,00	18.354	2,17 milhões de m ²
2013	R\$ 28,04 bi	3.950,00	18.598	2,29 milhões de m ²

Fonte: Adaptado da (SUPERHIPER, 2014b).

Dados recentes também mostram que o movimento em prol da criação das Centrais de Negócios não é exclusivo das pequenas empresas, na medida em que, médias e grandes redes regionais estão emergindo no cenário nacional, trazendo consigo investimentos expressivos em suas redes associativistas. O crescimento da participação dos grandes supermercadistas em redes de cooperação foi indicado nos resultados do 14º ranking de redes associativistas, que consolidou os dados do faturamento anual de 2013, não considerando em suas estatísticas as redes organizadas por grupos atacadistas, com é o caso da Rede Smart.

Através da Figura 1 é possível visualizar que a participação dos grandes, em 2013 chegou a 5%, aumento de 2% em relação a 2011, quando a participação dos mesmos foi de apenas 3%. Todavia, apesar do recente crescimento das redes formadas pelos grandes, as redes associativistas ainda são predominantemente compostas por pequenos e médios supermercadistas. As redes estudadas na presente pesquisa possuem membros com lojas de pequeno e médio porte. Essa nuance permite que as implicações teóricas e práticas existentes

nesse trabalho se aproximem de algumas realidades operacionais vivenciadas por grande parte das empresas associativistas do setor.

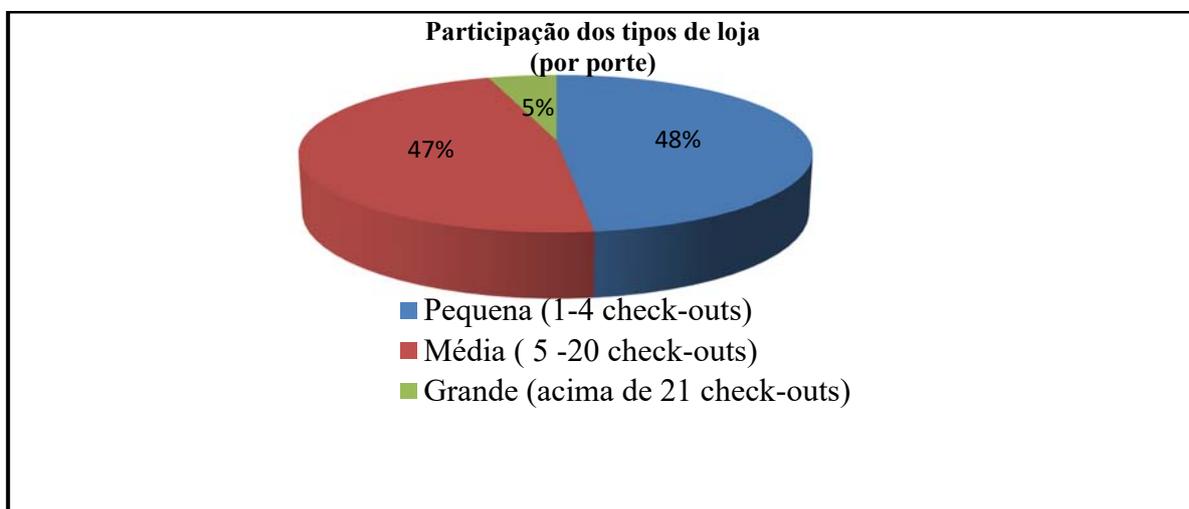


Figura 1- Participação dos tipos de lojas em redes associativistas.

Fonte: Adaptada da (SUPERHIPER, 2014b).

A pesquisa em questão também oportuniza identificar tanto as iniciativas de sucesso, como os entraves operacionais observados na atuação de três redes associativistas localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Algumas das principais dificuldades relatadas pelas Centrais de Negócios aqui estudadas também estão presentes na pesquisa realizada pela SUPERHIPER (2014b) – que aponta os problemas vivenciados pelos participantes do 14º ranking de redes associativistas - Tabela 3,

Tabela 3 - Problemas enfrentados pelas redes.

Problemas enfrentados pelas redes	
Negociações paralelas	61,3%
Divergências culturais.	58,7%
Falta de cooperação e comprometimento	53,3%
Dificuldades de relacionamento com grandes fornecedores.	49,3%
Unificação/padronização de mix.	49,3%
Burocracias legais.	44%
Ruptura dos tabloides.	36%
Integração dos processos de compras.	26,7%
Unificação/padronização das promoções.	12%
Outros.	5,3%

Fonte: SUPERHIPER (2014b, p.115)

Desta forma, este trabalho também se revela oportuno por abordar alguns dos muitos problemas comuns enfrentados pelas redes associativistas brasileiras de supermercados. Através de um estudo de caso múltiplo tem-se a possibilidade de analisar relatos, evidenciar fatos e traçar comparações que ajudem entender como as redes associativas aqui estudadas tratam questões relacionadas à gestão da colaboração horizontal, desenvolvem parcerias com seus fornecedores e delineiam suas práticas logísticas.

Espera-se, ao final, que a presente pesquisa possa contribuir para encurtar as distâncias ainda existentes entre a teoria e prática em termos de práticas logísticas e ações colaborativas no varejo supermercadista.

1.4.3 Viabilidade da pesquisa

O projeto apresentou viabilidade de execução em termos de acessibilidade, complexidade e custo (ROESCH, 2010). A acessibilidade foi viável, na medida em que o pesquisador procurou promover a consolidação de relações de aproximação com os profissionais da área, a fim de facilitar a entrada em campo.

A delimitação do estudo e seu recorte temporal viabilizam em termos de complexidade a presente pesquisa. Tornou-se assim, factível por dispor de tempo suficiente para o amadurecimento dos conceitos teóricos e dos pressupostos metodológicos.

Em relação ao custo, os gastos na realização da pesquisa através de aplicações de questionários, aquisição de livros e revista, entre outros, foram acessíveis ao orçamento do pesquisador. Do ponto de vista das três Centrais de Negócios estudadas, o projeto em questão não implicou em gastos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico são apresentados os conceitos que embasam o desenvolvimento do presente projeto. Desta forma, objetiva-se construir a fundamentação teórica para sustentar a proposição metodológica e relacionar os resultados obtidos em campo com elementos da literatura. O Quadro 1 contém um resumo das seções, com os principais autores e temas que serão abordados em toda fundamentação teórica.

Quadro 1 - Resumo dos principais temas e autores (continua).

SEÇÕES	TEMAS	AUTORES
I - VAREJO	O varejo brasileiro.	Ferreira (2011), Faleiros (2009), Kotler (2000) Coughlan et al (2002), Parente (2013).
	O conceito e a evolução do setor supermercadista	Syritiuk (2013), Kotler e Keller (2006), Silveira e Lepsch (2003), Parente e Barki, (2014).
	Pequenas e médias empresas supermercadistas	Marqui, Guirro e Merlo, (2002), Ghisi (2005), SEBRAE (2013), Barros (2010).
	Redes de cooperação interorganizacional e alianças estratégicas/ Teoria dos jogos e cooperação	Gullati (1998), Balestrin e Arbage, (2007), Bengtsson e Kock (2000), Das e Teng (2000), Provan, Fish e Sydow (2007), Soonhong et al. (2005), Gullati, Nohria e Zaheer (2000), Dyer e Singh (1998), Brandenburger e Nalebuff (1996)
	As Centrais de Negócios supermercadistas.	Livato e Benedicto (2010), Carvalho (2005), Garcia e Paulillo (2012), Zentes e Bernhard (2000), Carvalho, Chiese e Martineli (2004), Soares et al. (2011), Wittmann, Dotto e Wegner (2008)
II- ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS	A Estratégia Varejista	Parente (2013), Levy e Weitz (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), Mattar (2011), Bonassi e Lisboa (2003).
	A Cadeia de Valor	Porter (1989), Rocha e Borielli (2007), Parente (2013).
	Estratégia Logística	Mentzer e Williams (2001), Christopher (2011), Ballou (2006)
	O Serviço logístico	Ballou (2006), Chopra e Meidl, (2011), Oliveira e Pizzolato (2002), Bowersox, Closs e Cooper (2006), Kloter e Armstrong, (2007), Rodrigues e Pizzolato (2003), Filho Maques e Stadler (2004), Rodrigues (2013).
	Utilização de Novas Ferramentas Tecnológicas para Melhoria do Nível dos Serviços Logísticos	Lyu, Ding e Chen (2010), Bowersox, Closs e Cooper (2006), Ballou (2006).

Quadro 1: Continuação

III – AÇÕES COLABORATIVAS	VERTICAIS <ul style="list-style-type: none">• Ações Colaborativas Verticais;• Colaboração Logística, Compartilhamento de Informações;• Sistemas de Respostas Rápidas no Varejo.	Pigatto e Alcantra (2007), Pigatto (2005), Vieira e Paes (2013), Gooner, Morgan e Perreault (2011), Toledo, Neves e Filho (1997), Fernie e Sparks, (2004), Koza e Elewin (2000), Bandyopadhyay, Rominger e Basviah (2009).
	HORIZONTAIS <ul style="list-style-type: none">• Ações Colaborativas Horizontais: O Desafio da Gestão da Cooperação;• Sistemas de Governança em Redes Horizontais	Villela e Pinto (2009), Chiesa (2008), Garcia e Paulillo, (2012), Zanini, Lusk e Wolff (2009), Zanini (2005) Rokkan e Buvik (2003), Pereira et al. (2010), Wegner (2011), Verschoore (2006).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 O Varejo Supermercadista

Essa seção busca promover uma breve contextualização sobre o cenário varejista brasileiro, mais especificamente, sobre o setor supermercadista, apresentando seus formatos, sua evolução ao longo do tempo, demonstrando sua interação com a economia e a sociedade. Também é alvo dessa seção discutir a formação das Centrais de Compras e Negócios brasileiras, com ênfase para consolidação desses movimentos associativistas em redes horizontais de cooperação no país, suas dificuldades, limitações e possibilidades de atuação.

2.1.1 O Varejo brasileiro

Por varejo, entende-se como sendo um conjunto de atividades que englobam processos de vendas de produtos e serviços, cujo objetivo principal é atender as necessidades do consumidor final (PARENTE 2013). Na visão de Coughlan et al. (2002, p. 308), “o varejo

consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais”.

Já para Kotler (2000, p.540), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”. As atividades varejistas, segundo Parente (2013), podem ocorrer sem a necessidade de uma loja física, podendo ser realizada através da internet, telefone, correios etc. O autor completa dizendo que o varejista é toda instituição cujo foco principal está na venda de serviços e produtos ao consumidor final.

O varejista, segundo Lewy e Weitz (“2000, p. 26) “é o último negociante do canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”. Ainda segundo os autores, é ofício do varejista encarregar-se de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços aos consumidores.

O varejo como um todo possui uma posição de destaque no Brasil e no mundo. Na medida em que as empresas de varejo se expandem, estas passam a utilizar cada vez mais tecnologias de gestão e informação, impulsionadas pelos avanços na modernização dos canais de distribuição.

Nesse sentido, Faleiros (2009) diz que o comércio varejista está com os holofotes direcionados para si, principalmente nos últimos anos, devido ao crescimento de empresas bem estruturadas, com faturamentos significativos e com aumento dos processos de aquisições e fusões vivenciadas pelo setor.

De acordo com o GRDI (2012), as fusões e aquisições continuam a ser um importante veículo de expansão para os varejistas internacionais e regionais nos países da América Latina, em especial no Brasil. Em 2011, por exemplo, a chilena Cencosud adquiriu o Prezunic, considerada na época a maior cadeia de supermercados do Rio de Janeiro. Já em 2012, o Carrefour adquiriu a cadeia de supermercados EKI da Argentina.

Em 2013, o Brasil liderou o GRDI (The Global Retail Development Index) pelo terceiro ano consecutivo, mantendo-se como o país emergente com maior atratividade para investimentos no varejo. Essa liderança está relacionada ao cenário econômico e político favorável em que o país se encontra (GRDI, 2012 e GRDI 2013).

O GRDI é um índice criado pela consultoria internacional ATKearney, cujo objetivo principal é o de orientar empresas que desejam iniciar suas operações em outros países, fugindo de mercados já saturados das nações desenvolvidas (GRDI, 2013). O índice GRDI classifica 30 países em desenvolvimento do mundo, através de 25 variáveis macroeconômicas

de varejo, incluindo entre elas, o risco econômico e político, a atratividade e os níveis de saturação do varejo, as áreas e o crescimento de vendas.

A atratividade brasileira pode ser explicada pela presença de uma classe média com poder econômico, as altas taxas de consumo, a existência de uma grande população urbana e a redução do risco político e financeiro (GRDI, 2012 e GRDI 2013). A análise da janela de oportunidades no varejo internacional, representada na Figura 2, mostra que o mercado de varejo no Brasil esteve posicionado na fase de pico em 2013, após anos de crescimento.

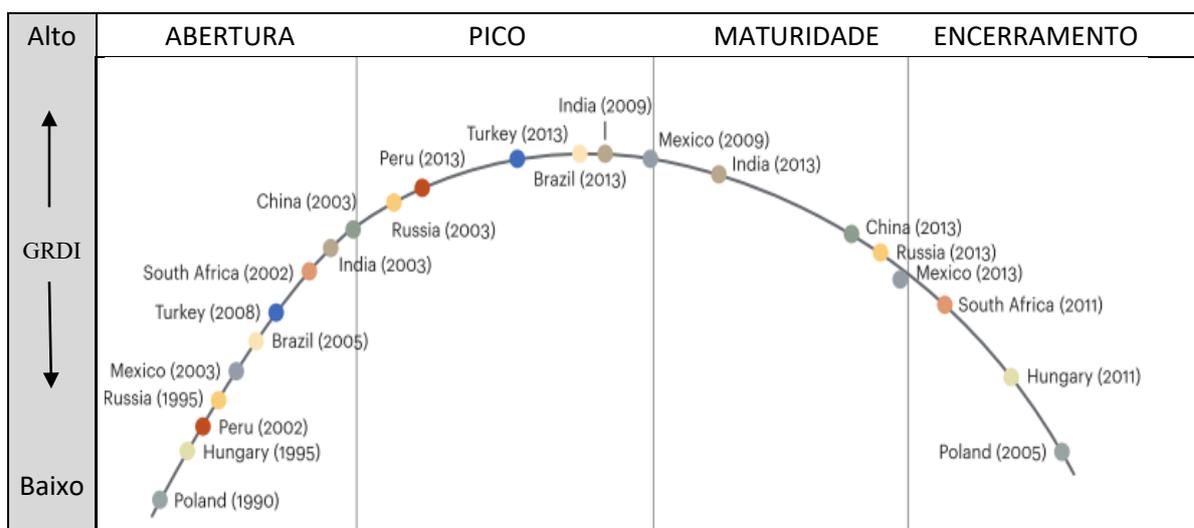


Figura 2 - Janela de oportunidades no varejo internacional.

Fonte: Adaptado pelo autor do (GRDI, 2013).

O formato do varejo como um todo vem evoluindo com o passar dos anos. O setor supermercadista, por exemplo, modificou seus formatos com intuito de atender consumidores sensíveis a preço. Nesse contexto, de acordo com Cardinali e Bellini (2014), alguns varejistas resolveram investir em políticas de *trading down* (produtos de baixo custo), promovendo a redução do sortimento, introduzindo marcas mais populares e adotando as conhecidas políticas de preços baixos todos os dias (EDLP - *Every Day Low Price*). Já outros optaram por oferecer serviços e produtos *Premium*, praticando políticas de *trading up*, ofertando linhas de produtos de melhor qualidade e ampliando o sortimento.

Essas mudanças sugerem um padrão de competição entre formatos de lojas mais complexos que no passado. A concorrência não é mais exercida apenas entre varejistas de um mesmo formato (LOPES et al., 2004), como por exemplo, farmácias *versus* farmácias, padaria *versus* padarias, mas também entre diferentes tipos de varejistas (PARENTE, 2013; TOALDO; SOBRINHO; CAMARGO, 2009). Isso porque as fronteiras que definem o que cada tipo de varejista comercializa estão cada vez mais flexíveis. É comum ver uma padaria

oferecer algumas categorias de produtos semelhantes à de uma farmácia ou de um supermercado (PARENTE, 2013).

2.1.2 O Conceito e a evolução do setor supermercadista

O varejo alimentício no Brasil possui uma variedade de formatos e modelos de lojas (MIOTTO, 2009; PARENTE 2013). Entre os multiformatos encontrados, destacam-se as mercearias, padarias, lojas de conveniências, supermercados e os hipermercados. A Tabela 4 contém alguns dos tipos mais comuns de formatos supermercadistas.

Tabela 4 - Formatos supermercadistas.

Formatos de Loja	Área de vendas/ m ²	Nº de <i>Check Outs</i>	Nº médio de itens	Seções
Mercearias e armazéns	20 – 50	*	500	Mercearia, frios, laticínios e bazar.
Minimercado	50 – 100	1 - 3	1000	Mercearia, frios, laticínios e bazar.
Loja de Conveniência	50 - 250	1- 2	1000	Mercearia, frios, laticínios, Bazar e lanches.
Supermercado de Proximidade	150 – 400	2 – 4	4000	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar.
Supermercado Compacto	300 – 800	2 – 7	6000	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar.
Supermercado Convencional	800 – 2.500	6 – 16	12000	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, peixaria, laticínios e bazar.
Superloja (Combo)	2500 - 4.500	16 – 30	24.000	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, peixaria, laticínios, têxtil, padaria, bazar e eletrônicos.
Hipermercado	6.000 – 10.000	30 – 60	50.000	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, peixaria, laticínios, têxtil, padaria, bazar e eletrônicos.
Atacarejo (Cash & Carry)	1.500 - 7000	15	8.000	Formatos de atacado de autosserviço e hipermercado. Carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria e bazar.
Clube atacadista	5.000 – 10.000	20 – 35	6.000	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios, têxtil, bazar e eletrônicos.

Fonte: Parente (2013) e Parente e Barki (2014).

O supermercado, segundo Syritiuk (2013), é caracterizado pelo autosserviço e pela diversificação. Este visa atender o consumidor na amplitude de suas necessidades, sendo, portanto, fundamental na vida do homem urbano, uma vez que acompanham o

desenvolvimento econômico e social do país. Em uma ótica semelhante, Kotler e Keller (2006) dizem que os supermercados são caracterizados pela existência de grandes operações de autosserviço, de baixo custo, baixa margem e alto volume, delineados para atender as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

Antes de 1930, de acordo com Levy e Weitz (2000), a maioria dos alimentos era comprada em mercados familiares de vizinhança (mercearias). Ao longo do tempo foram surgindo os grandes supermercados de autoatendimento, que passaram oferecer preços mais baixos. Mudanças sociais ocorridas no mundo, como a criação de sistema de estradas aprimoradas, uso difundido de carro, fortalecimento da mídia de massa, desenvolvimento de embalagens e sofisticação crescente dos consumidores, contribuíram para a criação dos formatos atuais de autosserviço que conhecemos.

No Brasil, o surgimento dos primeiros supermercados data do final da década de 1940 e começo da década 1950 (SYRITIUK, 2013). Segundo Silveira e Lepsch (2003), no fim década de 50, o varejo supermercadista brasileiro conseguiu, com muito custo, conquistar seu espaço dentro dos maiores centros urbanos do país. Desde então o setor vem passando por inúmeras transformações, sendo influenciado ao longo das décadas pelo cenário socioeconômico e político. A Figura 3 mostra a evolução do setor ao longo das décadas que sucederam o surgimento dos supermercados no país.

TIMELINE DO VAREJO SUPERMERCADISTA

1960 – 1970 Organização das centrais de abastecimento estaduais. Expansão dos Supermercados para cidades menores. (SILVEIRA E LEPSCH, 2003).

1970 – 1980 Década da expansão dos supermercados no Brasil. Criação da primeira linha de crédito para supermercados no país (SILVEIRA E LEPSCH, 2003).

1980 – 1990 Mudanças sucessivas de planos econômicos tornam o cenário socioeconômico instável. Efeitos da recessão provocam diminuição nas vendas do varejo (SILVEIRA E LEPSCH, 2003).

1990 - 2000 Criação do código de defesa do consumidor provocou mudança do foco para satisfazer a necessidade do cliente (SILVEIRA E LEPSCH, 2003).

- O controle da inflação refletiu em aumento do poder de compra dos consumidores (FERREIRA, 2011).
- A abertura comercial e a saturação dos mercados dos países desenvolvidos serviram de atrativo para grandes redes estrangeiras investirem no Brasil (FERREIRA, 2011).

2000 - 2010 Efeitos das mudanças ocorridas no plano Real viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor, resultando em um aumento considerável dos processos de fusões e aquisições (WILDER, 2003).

Figura 3 - *Timeline* do varejo supermercadista.

Fonte: Elaborado a partir dos trabalhos de Silveira e Lepsch (2003), Wilder (2003), Ferreira (2011), SEBRAE (2013A)

O modelo de supermercados observado atualmente no Brasil é resultado de um processo de desenvolvimento que vem se desenrolando com o passar dos anos, incitado pelas recentes transformações nos hábitos de compra dos consumidores, pelas mudanças econômicas e pelos avanços tecnológicos (FERREIRA, 2011).

As grandes redes do varejo supermercadista vêm intensificando seus investimentos nos últimos anos no Brasil. A exemplo disso, algumas redes como o Walmart, Carrefour, Cencosud e Grupo Pão de Açúcar, têm injetado capital para aquisições de redes menores ou para expansão de suas lojas através do território nacional (PARENTE 2013). O investimento em outros formatos também tem sido uma máxima do setor, na medida em que as grandes redes varejistas procuram cada vez mais oferecer soluções distintas para uma clientela diversificada.

O Walmart atualmente trabalha com lojas no formato hipermercado (Walmart, Hiper Bompreço, Big), supermercado (Bompreço, Mercadorama, Nacional), atacarejo (Maxxi), clube de compras (Sam's Club) e supermercado de desconto (Todo Dia) (PARENTE; BARKI, 2014). Ainda segundo os autores, o brasileiro GPA (Grupo Pão de Açúcar) está

presente no varejo alimentício com as bandeiras: hipermercados (Extra), supermercados (Pão de Açúcar e Extra Supermercados), minimercado (Extra Minimercado) e o atacarejo (Assaí).

Diante da expansão das grandes redes, da diversificação dos formatos e da abertura de novas lojas, o varejo alimentício vem intensificando sua contribuição para o desenvolvimento do varejo brasileiro como um todo. Os números apresentados na Figura 4 indicam uma tendência de crescimento no setor supermercadista, mostrando a evolução do número de lojas, que desde o ano de 2003 não apresentou redução em seus resultados.

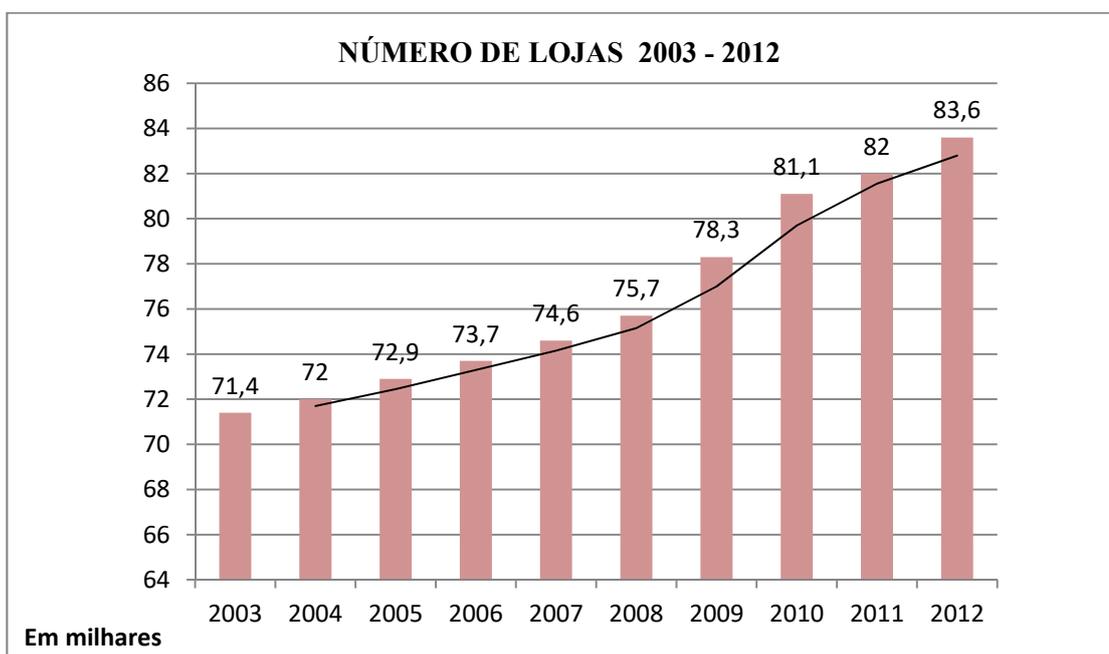


Figura 4 - Evolução do crescimento das lojas no setor supermercadista.
Fonte: Ranking ABRAS (2013a)

De acordo com o Ranking da ABRAS (2013b), representado na Tabela 5, o Grupo Pão de Açúcar foi a rede supermercadista que mais faturou em 2013, alcançando um faturamento bruto anual de R\$ 64,4 bilhões. As cinco maiores redes somaram juntas o montante de R\$ 140,4 bilhões. O faturamento do setor, em 2013, representou 5,6% do PIB brasileiro, perfazendo um faturamento total bruto de R\$ 272,2 bilhões.

Tabela 5 - Ranking das dez maiores redes supermercadistas do Brasil em 2013.

Posição	Nome fantasia	UF	Receita Bruta em 2013	Nº de lojas
1	GRUPO PÃO DE AÇUCAR	SP	R\$ 64.405.475.962	1999
2	CARREFOUR	SP	R\$ 34.012.572.214	241
3	WALMART BRASIL	SP	R\$ 28.477.467.543	544
4	CENCOSUD BRASIL	SE	R\$ 9.611.363.497	221
5	ZAFARI E BOURBON	RS	R\$ 3.765.000.000	30
6	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	R\$ 3.190.766.370	35
7	SUPER MUFATO	PR	R\$ 3.111.523.217	40
8	SUPERMERCADOS BH	MG	R\$ 2.848.400.945	127
9	SONDA SUPERMERCADOS	SP	R\$ 2.639.443.550	36
10	ANGELONI	SC	R\$ 2.364.031.945	27

Fonte: Departamento de economia e pesquisa Abras (2013b)

Apesar do cenário favorável e dos resultados animadores dos últimos anos, o setor ainda convive com alguns entraves operacionais, que corroem consideravelmente as margens de lucro. Aproveitando cada vez mais a importância ascendente do segmento na economia, os supermercadistas vêm buscando junto ao governo federal, incentivos (financiamento para abertura de novas lojas) e desonerações (para equipamentos, folha de pagamentos e outros relacionados aos custos de transação com cartão de débito).

2.1.3 Pequenas e médias empresas supermercadistas – O contexto de concorrência

As pequenas e médias empresas varejistas foram fortemente impactadas por mudanças ocorridas na economia brasileira a partir do início da década de 90. O fortalecimento das grandes redes internacionais no país gerou certa instabilidade, contribuindo para extinção de inúmeras empresas do segmento (MARQUI; GUIRRO; MERLO, 2002).

De acordo com o núcleo de pesquisas do SEBRAE (2013b), a taxa de mortalidade de pequenas e médias empresas de comércio no Brasil criadas em 2007 e verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010, foi de 22,3%. Já na região Norte do país, a taxa de mortalidade chegou a 25,6%. Esses números indicam a necessidade das pequenas e médias empresas brasileiras se fortalecerem em busca de obterem uma maior competitividade.

No setor supermercadista, mudanças nos hábitos dos consumidores, cada vez mais informados e exigentes, assim como, o avanço contínuo da tecnologia e das estratégias de

ampliação e penetração das grandes redes, têm colocado em risco a sobrevivência de pequenas e médias empresas. (LIVATO; BENEDICTO, 2010).

Há pouco tempo atrás, o pequeno e o médio supermercadista competiam quase que exclusivamente com as grandes redes e suas lojas com formatos maiores. Hoje em dia, as grandes redes do setor têm investido cada vez mais em outros formatos, estendendo a competição para lojas com espaços físicos menores, de baixo custo de construção e operação (BARROS, 2010).

Com o intuito de atender aos consumidores das cidades do interior, as grandes redes começaram direcionar sua atenção para oportunidades de expansão em outras áreas do Brasil. Seguindo esse movimento, muitas redes promoveram mudanças nos padrões de suas lojas, adotando formatos menores ou passando operar com diferentes bandeiras (GHISI, 2005). Ainda segundo a autora, essas lojas menores operam com estrutura de custo enxuta e possuem sortimento de produtos limitados, variando entre 600 a 1.200 itens.

A denominação pequeno varejo supermercadista é comumente atribuída às lojas com formatos de: Minimercados, Supermercados Compactos e Supermercados Convencionais, também denominados de “Supermercados de vizinhança” ou de “Supermercados de proximidade” (GHISI, 2005; CHIESA, 2008).

O Carrefour, por exemplo, em 2006 abriu a primeira loja com formato de “bairro” e, desde então, tem procurado investir nesse modelo. Já o Grupo Pão de Açúcar contava com 69 unidades de bairro no final de 2012, tendo como expoente, o Minimercado Extra. O Walmart, por sua vez, não ficou atrás e está ampliando as bandeiras do supermercado Todo Dia em diferentes regiões do país (SEBRAE, 2013b).

De acordo com o SEBRAE (2013b), tem crescido o número de consumidores que estão preferindo as lojas de menores - de um a quatro *check-outs*. Ainda segundo SEBRAE, lojas menores podem proporcionar uma compra mais direcionada, rápida e de acordo com as necessidades da vida moderna. O perfil dos consumidores que optam por esse tipo de formato são aqueles que vão mais vezes aos supermercados e compram tickets médios menores.

Soma-se a esse contexto de elevada competição, a ascensão do formato Atacarejo (*cash and carry*) no varejo alimentício brasileiro. O Atacarejo é, segundo Parente e Barki (2014, p. 16), “um modelo híbrido que reúne características de supermercados e dos atacadistas. Os Atacarejos conseguem atender tanto aos comerciantes, como aos consumidores finais”. Ainda segundo os autores, esse formato atrai consumidores mais

sensíveis a preço, especialmente aqueles integrantes das classes C e D, que experimentaram um aumento do seu poder aquisitivo nos últimos anos.

O atacarejo é um “produto” brasileiro, resultante de um segmento extremamente competitivo. Seu advento é consequência de aquisições de pequenos varejistas por grandes grupos multinacionais, que fizeram com que os atacadistas tradicionais perdessem clientes, passando a atender consumidores finais para compensar seus prejuízos. Diante da consolidação do formato e da ampla aceitação pelo consumidor, as grandes redes supermercadistas, como o Carrefour, o Walmart e o GPA, têm ampliado os investimentos para a abertura e compra de bandeiras de atacarejo por todo Brasil.

Em um cenário de concorrência onde coexistem grandes redes nacionais e internacionais, pequenos e médios supermercadistas deparam-se com os desafios de superar uma administração deficitária, um sistema logístico precário, restrições orçamentárias, gerenciais e tecnológicas, e sua pouca influência na cadeia produtiva. Nesse contexto, os modelos associativistas começaram a ganhar notoriedade, na medida em que passaram a ser enxergados pelas MPEs (pequenas e médias empresas) do setor como uma oportunidade de obter novos meios de sobreviver e desenvolver novas práticas gerenciais.

2.1.4 Redes de cooperação interorganizacional e as alianças estratégicas

Num ambiente hipercompetitivo, empresas têm que se movimentar mais rapidamente que seus concorrentes, as vantagens competitivas obtidas são efêmeras e os ciclos de vida dos produtos são mais curtos (D'AVENI, 1995).

A nova competição está caracterizada pela interdependência entre organizações, que procuram em outras empresas obter recursos que não produzem internamente (VERSCHOORE, 2006). As alianças estratégicas e parcerias são alternativas encontradas, que reforçam uma tendência para a “desfronteirização” das estruturas organizacionais. Nesse contexto, “a cooperação e inovação transformaram-se nos alicerces fundamentais do desenvolvimento econômico e do sucesso organizacional no âmago da nova competição” (VERSCHOORE, 2006 p.34).

Uma aliança estratégica pode ser entendida como sendo a união de duas ou mais empresas, concorrentes ou não, que buscam se fortalecer dentro do mercado em que estão estabelecidas (PACAGNAN; RAMPAZZO, 2008). Estas alianças podem estar configuradas, segundo Pacagnan e Rampazzo (2008, p. 7), em “diversos modelos de estruturação de relacionamentos, como parcerias, *joint-ventures*, consórcios, integração vertical, *cluster*,

acordos comparativos, *franshising*, organização virtual, integração horizontal, redes empresarias, entre outros”.

As alianças estratégicas são acordos voluntários firmados entre empresas (GULLATI, 1988; DAS e TENG, 2000), com o propósito de intercambiar, partilhar, ou codesenvolver produtos, tecnologias e serviços (GULLATI, 1998). Ainda segundo o autor, esses acordos podem ocorrer por distintas razões e objetivos, e também tomar uma multiplicidade de formas. Diante da atual dinâmica de competição, Das e Teng (2000), dizem que a chave para o sucesso das organizações nos próximos anos estará na vantagem colaborativa alcançada através das alianças estratégicas.

Os termos aliança estratégica e redes são utilizados na literatura, frequentemente, como sinônimos (LAGEMANN, 2004). No entendimento dessa autora, as redes são um tipo de aliança estratégica, mas considerá-las a mesma coisa, seria um tanto leviano, tendo em vista que o conceito de alianças estratégicas é mais abrangente. As alianças estratégicas, segundo a autora compreendem empresas de vários tipos, formatos e objetivos, não existindo ainda um consenso quanto à sua amplitude.

As redes de cooperação interorganizacionais são um fenômeno comum, integrante da vida organizacional, embora o termo rede nem sempre seja utilizado para designar relações de parcerias, alianças estratégicas, acordos de cooperação ou colaboração (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Assim como as alianças, as redes apresentam uma gama de variações e aplicações no contexto organizacional, incluindo as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, redes de inovação, redes de relacionamento, redes de informação, redes de comunicação, redes *top-down* (ou de subcontratação), redes de pesquisa, entre outras. As redes também são classificadas, de acordo com Cândido e Abreu (2000), pelas seguintes características:

- Bilateralidade/multilateralidade: quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente;
- Homogeneidade/heterogeneidade: quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede;
- Formalidade/informalidade: quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos;
- Estática/dinâmica: quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, consequentemente criando certo grau de convivência com às mudanças.

As redes também são vislumbradas por Brass et al. (2004), como um sendo conjunto de “nós e laços”. Os “nós” representam as relações existentes entre os atores (indivíduos,

unidades de trabalho ou organizações). Já os “laços” referem-se ao conteúdo específico das relações, ou seja, ao fluxo de informações, bens e serviços, afetividade, influência e confiança.

Redes de cooperação podem ser definidas, de acordo com (SPEKMAN et al., 1998; SOONHONG et al., 2005), como sendo: um tipo relação interorganizacional na qual os seus participantes concordam em investir recursos para alcançar objetivos comuns, compartilhar informações, recompensas e responsabilidades, tomar decisões e resolver problemas em conjunto.

A terminologia rede, segundo Vale, Amâncio e Lima (2006) é utilizada para designar uma forma particular de associação que reúne voluntariamente vários atores, que interagem entre si de maneira sistêmica, buscando compartilhar em menor ou maior grau valores comuns, estratégias de interesse coletivo, visando algum ganho socioeconômico.

Ainda de acordo com os autores, têm-se a configuração de um agente social denominado de empreendedor coletivo, que emerge junto com a formação das redes. No contexto das redes, o empreendedor coletivo tem a função de promover sinergias oriundas dos vários tipos de ação coletiva, possuindo a missão de quebrar o velho paradigma dominante da competição e fortalecer um novo, baseado na cooperação entre os membros (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Outra classificação possível para redes diz respeito à direcionalidade, ou seja, a direção das relações entre as partes. Assim, as redes verticais são aquelas que se particularizam pela realização de processos colaborativos entre empresas com produtos complementares (CALDAS; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2007), ou em fases diferentes dentro de uma mesma cadeia de suprimentos (SOOSAY; HYLAND; FERRER, 2008), caracterizando-se pela cooperação entre seus parceiros comerciais: fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços (MACHADO, 2004).

Já as redes horizontais, referem-se à integração de empresas do mesmo segmento (no mesmo nível da cadeia de suprimentos), concorrentes ou não (SOOSAY, HYLAND e FERRER, 2008), que se unem com o objetivo de obter ganhos pela cooperação entre as partes (CALDAS; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2007).

A cooperação entre empresas na forma de redes tem crescido consideravelmente no início deste século, sendo na opinião de Verschoore (2006), consequência de uma ruptura paradigmática na condução dos negócios. A rapidez dos avanços tecnológicos, a maior

facilidade de trocas informacionais, entre outros fatores, determinou a superação do atual modelo de competição, baseado na hierarquização das megas estruturas empresariais.

Nessa complexa conjuntura, a dinâmica da cooperação vem tentando ser explicada pela literatura corrente sobre diversos prismas teóricos. Em uma abordagem neoclássica, a teoria da mão invisível pressupõe que a cooperação aconteça mesmo de modo não proposicional, pois a mesma é à base da ordem institucional. Desta forma, os indivíduos cooperam entre si, pois têm consciência de que se não fizerem isso, o parceiro pode retaliar. Esse tipo de comportamento caracteriza o surgimento de uma espécie de controle social (MAIA, 2005).

Já sobre a ótica da TER (Teoria da Escolha Racional), a opção pela cooperação não é uma questão de equilíbrio espontâneo, mas sim, decorrente de uma escolha premeditada (HIGGINS, 2003). A TER presume que ação individual tem caráter instrumental em sentido duplo, o ator sempre busca seus objetivos através da escolha dos meios mais apropriados, e, por sua vez, atingindo o alvo, trata de tirar o máximo proveito do mesmo (HIGGINS, 2003).

Neste caso, o que motiva a ação coletiva entre os atores é a solidariedade grupal. Para terem acesso aos recursos coletivos, os indivíduos acabam se sentindo obrigados a agir de acordo com as normas de conduta do grupo, abrindo mão de seus recursos individuais. (MAIA, 2005).

Na perspectiva da teoria dos custos de transação (CT), as estruturas sociais (normas, valores, instituições) são instrumentalizadas pela lógica de mercado (BALESTRIN; ARBAGE, 2007). Essa tipologia de custos é proveniente de transações ineficientes da organização com o seu mercado, ocasionadas, principalmente, pelos seguintes motivos: racionalidade limitada dos gestores, incertezas sobre o futuro e possibilidade de um comportamento oportunista por parte de determinados atores econômicos (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

A organização busca a cooperação como forma de aumentar a confiança entre os atores e conseqüentemente reduzir a incerteza pelo desconhecimento dos elementos relacionados ao ambiente econômico, institucional e comportamental, que exercem algum tipo de influência na gestão dos negócios. Espera-se com a cooperação, reduzir a incidência do comportamento oportunista, grande responsável pelo aumento dos custos de transação. (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

Os autores mais recentes da teoria baseada em recursos (RBV), como Gullati, Nohria e Zaheer (2000) dizem que a cooperação constitui uma forma das empresas obterem recursos

intangíveis, raros, de difícil imitação e substituição, sendo, por essa razão, fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Desta forma, empresas inseridas em redes conseguem obter acesso a recursos-chaves de outras organizações, tais como a informação, *know how*, acesso a capital, bens, serviços, entre outros, todos eles com potencial para manter ou melhorar a vantagem competitiva de uma empresa (GULLATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; DAS; TENG, 2000).

De acordo com Dyer e Singh (1998), a escola de estratégia tradicional tenta explicar a obtenção de vantagens competitivas através das teorias da estrutura das firmas (Porter) e da RBV. No entanto, tais perspectivas negligenciam o fato de que as (des)vantagens de uma empresa individual normalmente estão ligadas a (des)vantagens comerciais obtidas pela rede em que a empresa está inserida.

Outras escolas de pensamento, como a teoria do comportamento estratégico, teoria dos jogos, teoria da agência e da aprendizagem, também abordam a temática da cooperação. A presente pesquisa adota a teoria dos jogos como escola de pensamento capaz de fornecer os subsídios teóricos necessários à compressão do comportamento de sujeitos independentes em situações de conflito, cooperação ou até nas duas situações –, nos casos de cooptação. (SOUZA, 2003). Essa abordagem encontra-se adequada para auxiliar na obtenção de respostas para tais indagações: “o que é necessário para haver colaboração entre os jogadores? Em que situação o mais racional é não cooperar? Que políticas devem ser empregadas para garantir a cooperação entre os jogadores?” (SOUZA, 2003, p. 14).

2.1.5. Teoria dos jogos e cooperação

As organizações estão deixando de ser sistemas hermeticamente fechados para adotarem formatos mais abertos, onde suas fronteiras são mais permeáveis (WOOD; ZUFFO, 1998). Nesse “novo cenário competitivo, muitas vezes a empresa se confunde com o ambiente, misturando-se com fornecedores e clientes. Fica difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência” (WOOD; ZUFFO 1998, p.58).

Sendo assim, duas ou mais empresas podem estar envolvidas simultaneamente em uma relação de cooperação e competição, podendo se beneficiar de ambas ao mesmo tempo. A relação mais vantajosa entre concorrentes está segundo, Bengtsson e Kock (2000), em um neologismo denominado de “coopetição”. A coopetição é definida como a relação paradoxal que surge quando duas empresas competem entre si em algumas atividades, e ao mesmo tempo cooperam em outras de maneira similar a uma aliança estratégica (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Os autores Brandenburger e Nalebuff (1996) são um dos pioneiros a usar os pressupostos teóricos presentes na teoria dos jogos para entender os ganhos obtidos quando jogadores resolvem cooperar ao invés de simplesmente competir. A teoria dos jogos, por sua vez, consiste no estudo matemático das interações entre jogadores cujos retornos dependem de cada uma de suas escolhas (GATHEWAY, 2002).

Nos jogos de soma zero, como o xadrez, para um competidor ganhar, o outro jogador necessita perder. Entretanto, Brandenburger e Nalebuff (1996) dizem que, em jogos de soma não zero, o sucesso de um competidor não depende, necessariamente, do fracasso de outro. Sendo assim, deve-se buscar a cooperação como resultado favorável a ambos os jogadores. Contudo, o alcance da colaboração não é tão simples, uma vez que o jogador racional está predisposto ao egoísmo, e, por isso, tende a não optar pela estratégia cooperativa, prevendo que outro agirá da mesma forma. É justamente nessa opção pela estratégia individual, que Souza (2003) enxerga um ponto de intersecção entre a teoria dos jogos e a teoria da escolha racional.

O conhecido dilema dos prisioneiros, originalmente criado por Albert Tucker, ilustra muito bem como dois atores, incomunicáveis, estão propensos a não cooperarem entre si, o que no caso do dilema dos prisioneiros implica necessariamente na traição de ambos. O dilema dos prisioneiros utiliza:

“O caso de dois prisioneiros, incomunicáveis, em uma situação em que cada um pode adotar uma de duas alternativas: **cooperar com o outro ou trai-lo**. Como tal, abrem-se quatro possibilidades de resultado: se jogador X trai jogador Y e jogador Y coopera com jogador X, então, o jogador X ganha sozinho e o jogador Y perde ou vice versa. Por outro lado, se ambos os jogadores traírem, ambos perderão. **Se os dois cooperarem, ambos ganharão**, cada qual um pouco. O resultado do jogo, visto que os jogadores estão isolados e não se comunicam, **é sempre traição dos dois lados** e, conseqüentemente, jogo de soma negativa para o conjunto” (VALE, AMÂNCIO E LIMA, 2006, p.141, “nosso grifo”).

Na primeira rodada do jogo não há possibilidade de obter um resultado de colaboração, mas se o mesmo for repetido algumas vezes, a simplória estratégia de pagar na mesma moeda (cooperação por cooperação ou traição por traição), acaba contribuindo para que os dois jogadores cheguem a um resultado de cooperação (HIGGINS, 2003). Conforme o jogo é repetido, as possibilidades estratégicas são muito mais amplas e ricas. Para Axelrod (2001), esta situação representa exatamente o que acontece em uma relação de parceria, onde o relacionamento não é baseado somente em uma única interação, mas, sim, em relações de trocas contínuas entre doadores e receptores.

O paradigma relacional entende que o mercado não está mais configurado como uma estrutura atomística com base na troca imediata. O mercado, portanto, transformou-se em um sistema de relações interativas e ininterruptas através do qual as empresas buscam reforçar seus compromissos em criar valor de forma conjunta (DAGNINO; PADULA, 2002).

Os autores Brandenburger e Nalebuff modelaram, com base na teoria de jogos, uma estrutura de múltiplas relações denominadas de "Redes de Valor". Em uma linha de raciocínio complementar, Stein (2010), analisando Brandenburger e Nalebuff, diz que configurados sob a forma de redes de valor, jogadores interagem em dimensões verticais (clientes e fornecedores) e horizontais (concorrentes e complementadores) dentro de um ambiente de negócios.

O autor esclarece ainda, que a designação "complementadores" seria um neologismo criado por Brandenburger e Nalebuff (1996), intuindo ser referência a uma empresa que consegue fazer a clientela valorizar mais um produto. Já os concorrentes seriam aqueles que contribuem de alguma forma para que o produto tenha um valor menor. "Desta forma, observa-se que clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes podem ser motivadores de valorização dos produtos e serviços prestados pela empresa" (NEVES, 2009, p. 42).

O framework elaborado por Brandenburger e Nalebuff (1996) claramente contrasta com a ótica de forças competitivas proposta por Porter, uma vez que não enxerga os atores do ambiente externo estreitamente como uma ameaça, mas, sim, considera a possibilidade de cooperação e os benefícios que podem ser obtidos através de parceiras.

Já Cavadal (2008) sugere uma adaptação no framework de rede valores proposta por Brandenburger e Nalebuff (1996), contemplando a inserção de uma rede associativista. A Figura 5 mostra o varejista A, membro de uma rede, interagindo horizontalmente e verticalmente dentro de sua Rede de Valor:

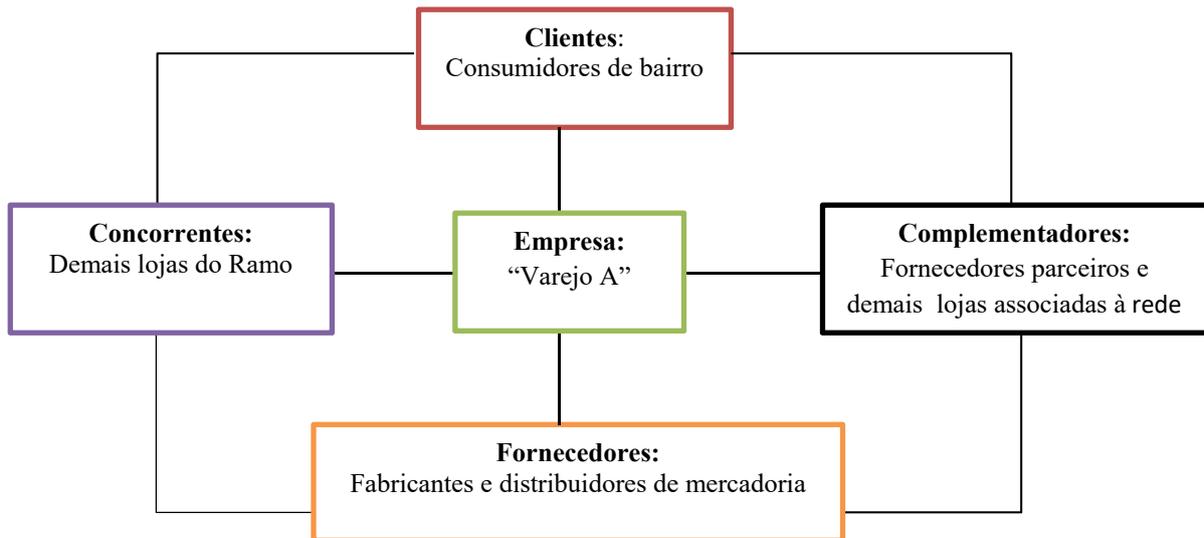


Figura 5 - A rede de valores para um varejista do gênero de alimentício.
Fonte: Adaptado de Cavadal (2008)

A adaptação feita por Cavadal (2008) considera que um concorrente inserido em uma rede de cooperação transforma-se em um complementar. Isso ocorre quando a cooperação estabelecida consegue trazer benefícios para os clientes, que antes não eram possíveis atuando isoladamente. Isto significa que, através da rede de cooperação, tem-se a oportunidade de oferecer valor ao consumidor, ofertando preços mais baixos, variedade de produtos e serviços. Por outro lado, sob a ótica do fornecedor ou distribuidor, a relação de cooperação com uma rede associativista, na maioria dos casos, é mais vantajosa, na medida em que o fabricante consegue atender a diversas empresas ao invés de apenas um único varejista.

Diante das temáticas abordadas nessa pesquisa, torna-se fundamental enxergar as três Centrais de Negócios estudadas inseridas dentro do contexto de Redes de Valor, atentando-se para as ações de cooperação presentes nos relacionamentos colaborativos verticais e horizontais.

2.1.6. As centrais de negócios supermercadistas

Os pequenos e médios varejistas sujeitos às pressões competitivas, tanto das grandes redes de varejo como dos atacadistas, começaram a se organizar em movimentos horizontais de cooperação denominados inicialmente de Centrais de Compras. Em um cenário com ótimas oportunidades e grandes desafios, as MPEs em diversos segmentos chegaram à conclusão que agindo isoladamente teriam maiores dificuldades de acessar créditos, recursos e obter preços mais competitivos (SEBRAE 2009c, LOPES et al., 2004).

As Centrais de Compras pioneiras, rapidamente começaram a crescer por todo país, sofrendo inicialmente dificuldades para – (1) superar barreiras legais e burocráticas – (2)

conquistar a confiança dos clientes, de outros associados e dos fornecedores, que habituados a negociar diretamente com distribuidores intermediários, passaram a exigir garantias de pagamento (MARQUI; GUIRRO; MERLO, 2002).

Com o decorrer do tempo, as desconfianças foram sendo sobrepujadas, passando a emergir no cenário nacional outras tipologias de estratégias de cooperação. As redes de cooperação acabaram ganhando uma formalização perante a lei, sendo caracterizadas como empreendimentos coletivos (SEBRAE, 2009c).

A legislação brasileira atualmente reconhece e possibilita várias modalidades de formalização destacando: as associações, as cooperativas, as centrais de negócios, os consórcios de empresas, as empresas de participação comunitárias, as sociedades de propósito específico, a sociedade garantidora de crédito, entre outras (SEBRAE, 2009c).

Um avanço importante em termos de legislação deu-se através da criação da lei complementar 128/08, que fez surgir a figura jurídica da Sociedade de Propósitos Específicos (SPE), voltadas para optantes do Simples Nacional. Com isso, a compra, venda e a distribuição de produtos e serviços, entre outras atividades, pode ser realizada por empresários de pequeno porte, através de um único CNPJ e endereço. A criação do SPE gera benefícios para os associados, como o fim da bitributação, a facilidade para gestão conjunta de estoques e a emissão centralizada de notas fiscais. No entanto, vale ressaltar que a figura jurídica da SPE não se aplica aos optantes do regime de tributação com base no lucro presumido e no lucro real.

As Centrais de Compras ou Redes de Compras, de modo geral, possuem um caminho evolutivo a seguir, percorrendo basicamente, de acordo com Zentes e Bernhard (2000) *apud* Soares et al. (2011), três estágios sequenciais. Primeiramente, tais centrais comprando em conjunto, geram efeitos profícuos tanto para os associados quanto para relação com os fornecedores. Em um estágio intermediário, ocorre uma reorientação estratégica no nível de benefícios competitivos e dos conflitos em rede horizontal, na tomada de decisão e no comprometimento entre os associados. Enfim, em um estágio de maturidade, as redes deixam de ter como alvo os processos de compra e passam a dirigir esforços em ações conjuntas ao consumidor.

O estágio de maturidade vai ao encontro do que dizem Carvalho, Chiese e Martineli (2004), uma vez que os autores ressaltam que as Centrais de Compras brasileiras têm como grande desafio superar a fase de comprar em conjunto para a fase de vender em conjunto. No

entendimento de Soares et al. (2011), essa seria uma evolução natural do conceito de “Centrais de Compras” para “Centrais de Negócios”.

De acordo com o SEBRAE (2009c), as Centrais de Negócios, diferentemente das Centrais de Compras, não se limitam apenas a realizar compras conjuntas, mas também focam o negócio como um todo. Procuram ampliar suas atividades, e, por isso, buscam soluções para questões como marketing, *layout* de lojas, capacitação, desenvolvimento de uma marca própria, entre outras. Essa perspectiva entende a Central de Negócios como um avanço do modelo de Central de Compras, na medida em que amplia o foco da atuação coletiva, antes restrita a compras conjuntas.

Contudo, é importante ressaltar a existência de uma gama de autores que não diferenciam as terminologias Centrais de Negócios e Centrais de Compras, tratando-as como sinônimas. Há também aqueles que fazem uso de outras expressões diferentes para denominar os movimentos associativistas no varejo.

Todavia, Garcia e Paulillo (2012a), definem Central de Negócios como uma rede interorganizacional horizontal de empresas, criada com o intuito principal de suprir a falta de escala e a insuficiência de poder de barganha junto aos fornecedores, especialmente, no que se refere a preço e prazo.

Já o SEBRAE (2009c, p. 8, nosso grifo) define as Centrais de Negócios como:

Central de Negócios é uma entidade de **base associativa**, formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca de **soluções conjuntas** de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. É uma ação decorrente de um processo coletivo, com o objetivo de promover e ampliar o acesso a mercado.

Um dos segredos para o sucesso dos modelos associativistas no setor supermercadista, segundo Garcia e Paulillo (2012a), reside no atendimento ao público das classes C, D e E. Ainda segundo os autores, as CNs conseguem chegar às periferias das cidades, alcançando lugares onde as grandes redes não chegam. O perfil dos associados, em sua maioria, é formado por supermercados compactos, que, em termos de localização, são conhecidos como supermercados de vizinhança. A possibilidade de encontrar grandes marcas, a um bom preço e próximo de suas residências, tem atraído cada vez mais a preferência e conquistado a confiança dos consumidores.

A consolidação dos modelos associativistas no Brasil não se trata mais de uma tendência, mas sim, de uma realidade. Segundo Ghisi (2005), a primeira Rede de Compra supermercadista do Brasil surgiu no Estado de Vitória aproximadamente no ano de 1983. Já em São Paulo, a primeira Rede surgiu por volta do ano de 1994 (POUSA et al., 2006).

De acordo com dados da revista SUPERHIPER (2014), no Brasil, em 2013, existiam cerca de 130 corporações associativistas do gênero supermercadista, que juntas somaram uma receita de R\$ 28,05 bilhões. Atualmente a rede que mais fatura no Brasil é a rede SAERJ (Supermercados Associados do Rio de Janeiro), o Supermarket, cujo faturamento em 2013 totalizou R\$ 2,83 bilhões, conforme, indicado na Tabela 6.

Tabela 6 - Ranking das dez maiores rede de negócios do Brasil em 2013.

Posição	Nome fantasia	UF	Receita Bruta em 2013	Nº de empresas	Nº de lojas	Nº de check-outs
1	Supermarket	RJ	R\$ 2.830.000.000	27	85	1060
2	Avaes	ES	R\$ 1.050.000.000	58	93	652
3	Super Rede	CE	R\$ 929.000.000	3	30	450
4	Unissul	MG	R\$ 857.610.008	14	30	344
5	Uniforça	CE	R\$ 680.456.993	34	49	461
6	Rede Premium	SC	R\$ 674.000.000	9	35	376
7	Rede Unimax	RS	R\$ 653.560.439	133	143	439
8	Centrecom	SP	R\$ 600.000.000,	70	80	450
9	Rede Super	RS	R\$ 592.251.000	35	60	373
10	Mixideal	BA	R\$ 542.242.533	5	16	160

Fonte: Departamento de economia e pesquisa SUPERHIPER (2014)

Devida à crescente ascensão dos modelos associativista no varejo, inúmeros pesquisadores têm-se dedicado a estudar a realidade das Centrais de Compras e Negócios brasileiras sobre os mais variados enfoques, destacando-se em cenário nacional os trabalhos de: Marqui, Guirro e Merlo (2002), Balestrin e Vargas (2004), Chiese e Martineli (2004), Lopes et al. (2004), Carvalho (2005), Ghisi (2005), Maia (2006), Pigatto e Alcantra (2006), Pousa et al. (2006), Balestrin e Arbage (2007), Oliveira e Antonialli (2007), Cavadal (2008), Chiesa (2008), Pacagnan e Rampazzo (2008), Wittmann, Dotto e Wegner (2008), Máximo e Melo (2010), Pereira et al. (2010), Heinz (2011), Soares et al. (2011), Wegner (2011), Garcia e Paulillo (2012).

Alguns desses trabalhos vêm demonstrando que as Centrais de Negócios brasileiras estão agregando cada vez mais diferentes funções dentro das áreas da gestão, ampliando gradativamente o seu escopo de atuação, podendo proporcionar aos associados diversos benefícios, entre os quais se destacam: o compartilhamento de custos, possibilidade de ações conjuntas, como marketing e treinamento, ampliação do *mix* de produtos oferecidos nas lojas (GHISI, 2005), a padronização de lojas e uniformes, operação de um centro de distribuição,

fabricação de produtos com marcas próprias, cartão de crédito conjunto (MÁXIMO e MELO, 2010), entre outros. O Quadro 2 busca ilustrar algumas possibilidades de atuação elencadas por diferentes autores.

Quadro 2 - Amplitude da atuação das Centrais de Negócios.

Autor (es)	Amplitude da atuação
Livato e Benedicto (2010)	Reduções nos preços dos produtos negociados, desenvolvimento de ações de marketing compartilhadas entre os associados e as indústrias, negociações de bonificações em mercadorias e o recebimento de verbas para divulgação dos produtos em tabloides.
Lopes et al. (2004)	Elaboração de promoções e divulgação conjunta (confeção de folhetos, anúncios em rádio e TV), crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamentos e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e do consumidor.
Marqui, Guirro e Merlo (2002)	Melhoria na cultura empresarial e troca de experiências, modernização do <i>lay out</i> das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação da oferta de produtos e criação de marcas próprias.
Sebrae (2009c)	Compra conjunta, planejamento de ações de venda, acesso diferenciado à mídia, capacitação de equipes, plano de marketing conjunto, centro de distribuição, design de lojas, marca padrão, melhores condições para linhas de crédito.
Oliveira e Antonialli (2007)	Intensifica os contatos com os <i>stakeholders</i> , permite a troca de experiências entre os colaboradores, viabiliza cursos de capacitação para os empreendedores, incrementam as receitas dos pontos de venda, melhoram e expandem a estrutura dos pontos de venda, fortalecem a imagem junto à comunidade.
Verschoore e Balestrin (2010)	Redução de custos e riscos, crescimento da escala e do poder de mercado, fortalecimento da confiança e do capital social, aprendizagem organizacional, Inovações colaborativas e geração de soluções conjuntas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar dos inúmeros benefícios e dos bons resultados financeiros, os modelos associativistas também apresentam dificuldades e limitações. A falta de profissionalismo, organização precária, a desconfiança entre os associados (Carvalho, 2005), presença de objetivos conflitantes e de uma logística de distribuição deficiente (Wittmann, Dotto e Wegner, 2008), são alguns dos problemas que as redes de cooperação precisam lidar em sua operação. O Quadro 3 sintetiza algumas das dificuldades e limitações apresentadas pelas Centrais de Negócios brasileiras.

Quadro 3 - Limitações e dificuldades enfrentadas pelas Centrais de Negócios.

Dificuldades e limitações enfrentadas pelas Centrais de Negócios
<ul style="list-style-type: none">• Baixa assimilação dos conceitos associativistas;• Foco demasiado no baixo preço;• Relação instável com os fornecedores;• Visão limitada a respeito da estratégia rede (Visão de curto prazo);• Falta de informação;• Falta de legislação específica;• Falta de orientação na estruturação do projeto;• Excessiva tributação;• Problema de relacionamento entre os associados;• Problemas de coordenação (Adequação de mix e tamanho da loja)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores Cavadal (2008), Ghisi (2005), Oliveira e Antonialli (2007).

2.2 Estratégias Logísticas no Varejo Supermercadista

Esta seção debate o conceito e a aplicação das estratégias logísticas no varejo supermercadista, enfatizando sua importância para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Desta forma, discutem-se aspectos relacionados ao transporte, armazenagem, distribuição e também ao uso de tecnologias, evidenciando a relevância dessas atividades logísticas para operação e para manutenção do nível de serviço no varejo de supermercados.

2.2.1 A Estratégia varejista

A estratégia pode ser entendida, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), como um conjunto de regras utilizadas para a tomada de decisão, que norteiam o comportamento de uma organização.

O conceito de estratégia aplicada aos negócios, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) admite amplas definições, todas elas perpassando o modo como os líderes estabelecem direções para conduzir as organizações a determinado curso de ação. Nesse mesmo contexto, emerge a ação estratégica, enxergada por Barney (2011), como o caminho a ser percorrido para construção e sustentação de uma vantagem competitiva. Uma empresa cria vantagem competitiva, de acordo com Barney (2011), quando executa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente praticada por nenhum concorrente ou potencial competidor.

Já a estratégia competitiva, diz respeito “à busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência” (PORTER, 1989, p.1). A

estratégia competitiva, segundo Bonassi e Lisboa (2003) transformou-se em premissa para a sobrevivência em mercados concorrentes, que demandam cada vez mais amplo entendimento dos mecanismos de competição natural.

Nesse contexto, uma empresa, no entendimento de Bonassi e Lisboa (2003) pode apresentar até quatro enfoques diferentes de estratégias competitivas: (1) a estratégia de diferenciação de produtos e serviços – que distingue o desempenho do produto ou serviço da empresa em relação ao dos concorrentes; (2) a estratégia de maximização da participação em mercado – focada no custo; (3) a estratégia de crescimento – que busca horizontes de crescimento futuro. E, por último, (4) a estratégia de diferenciação de mercado – na qual a empresa procura posicionar a imagem de seus produtos na mente dos clientes, intuindo vendê-los.

No varejo, a estratégia competitiva tem papel fundamental na escolha sobre em quais mercados a organização irá concorrer. Segundo Lepsch e Toledo (2000), o mercado varejista é uma dada área geográfica de influência, onde o consumidor e o vendedor interagem, fazendo emergir dessa interação, o preço, o ponto de venda em si, a localização, os serviços ofertados, o preço e o *mix* de produtos.

A estratégia de varejo, na visão de Levy e Weitz (2000, p. 154), está arquitetada sobre três bases fundamentais: “(1) o mercado-alvo do varejista, (2) o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável”.

Os varejistas utilizam suas estratégias individuais para competir com seus concorrentes em busca da predileção de seus consumidores potenciais. Os conceitos de segmento de mercado, cobertura de mercado, posicionamento e alternativas estratégicas são primordiais para o planejamento estratégico no varejo (PARENTE, 2013).

Assim, diferentes estratégias de segmentos de mercado podem ser adotadas no varejo, sendo ao todo, segundo Parente (2013), cinco alternativas básicas: concentração em segmento único, especialização seletiva, especialização de linha de produto, especialização de mercado e cobertura total de mercado.

Desta forma, uma empresa que opta, por exemplo, pela estratégia de concentração em segmento único, escolherá uma linha de produtos direcionada a atender um segmento específico. O Quadro 4 elucida as cinco alternativas estratégicas utilizadas para seleção de mercados-alvos, considerando, simultaneamente, os segmentos de mercado dos consumidores e a linhas de produtos ofertadas pelo varejo.

Quadro 4 - Estratégia de segmentos de mercado.

Estratégia	Segmentos de Mercado	Seleção da Linha de Produto
Concentração em segmento único	Segmento Específico	Uma linha de produtos
Especialização Seletiva	Diferentes Segmentos	Algumas linhas de produtos
Especialização de linha de produto	Diferentes Segmentos	Uma linha de produtos
Especialização de mercado	Segmento Específico	Algumas linhas de produtos
Cobertura total de mercado	Vários Segmentos	Várias linhas de produtos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parente (2013, p. 74).

Já em relação às alternativas estratégicas, Parente (2013) e Mattar (2011) percorrem as estratégias de *mix* de produtos, localização, esforços promocionais, políticas de preço e tamanho de loja, analisando suas principais influências nas ações dos varejistas.

Deste modo, a estratégia de *mix* de produtos concerne à decisão sobre quais conjuntos de mercadorias serão oferecidas pelos varejistas. De acordo com Mattar (2011), o *mix* no varejo é subdividido de forma a facilitar sua gestão. Em um determinado mix, os produtos podem ser decompostos por linhas (mercearia, frios, higienetc.), por grupos (enlatados, matinais, massas etc.), subgrupos de produtos (margarina, leite, açúcar), e por itens de produtos ou unidades de manutenção de estoque (stock Keeping Units - SKUs), (margarina com sal, sem sal, light, *soft* etc.).

A estratégia de localização, de acordo com Mattar (2011), engloba decisões de dois tipos: macrolocalização e microlocalização. Aspectos da macrolocalização envolvem a identificação, avaliação e seleção de regiões de mercado. Já as dimensões da microlocalização compreendem a identificação, avaliação e seleção de áreas de comércio e de local para loja.

Os esforços promocionais estão inseridos dentro do conceito de composto promocional. Este, em conformidade com Parente (2013), trabalha ações de comunicação que o varejista utiliza, não só com intuito de atrair os consumidores para o estabelecimento de venda, mas também com a intenção de persuadi-los à compra. Os programas básicos do composto promocional são: a propaganda, a promoção de vendas e a publicidade.

As políticas de preço, por sua vez, objetivam manter os varejistas em um nível desejável de vendas, competitividade e lucratividade. Quando as políticas de preço são estabelecidas, os varejistas precisam escolher se seus preços estarão acima, abaixo ou equivalente aos preços do mercado (PARENTE, 2013).

Os serviços no varejo, sob a ótica de Parente (2013) devem facilitar o consumidor no processo de localizar, comparar, selecionar e comprar os seus produtos. Os varejistas podem decidir por ofertar linhas de serviços mais limitadas ou primar pelo sortimento. De acordo com o tipo e seu formato, os mesmos, podem oferecer diferentes níveis de serviços, observando a alternativa mais adequada para sua loja.

O tamanho da loja é uma característica capaz de proporcionar ao consumidor uma sensação de variedade, sendo a decisão sobre o tamanho da loja, um aspecto central que irá influenciar as demais estratégias do composto varejista (PARENTE 2013).

As inter-relações existentes entre as definições estratégicas e os três tipos de alternativas de políticas de segmentação de mercado são mostradas no Quadro 5.

Quadro 5 - Inter-relações entre definições estratégicas.

Algumas implicações estratégicas	Diferentes estratégias de segmentos de mercado		
	Concentração em segmento único	Especialização de linha de produto	Cobertura total de mercado – Não diferenciada
Localização	Centros comerciais planejados ou não planejados	Centros comerciais planejados ou não planejados	Isolada
Mix de produtos	Variedade específica para certo segmento de mercado	Variedade ampla e profunda com diferentes níveis de qualidade/preço	Variedade ampla com nível médio de qualidade/preço
Esforços promocionais	Mala direta, outdoors	Propaganda de massa	Propaganda de massa
Política de preços	Preços altos ou preços baixos	Preços médios a baixos	Preços baixos
Serviços	Ampla gama de serviços	Ampla gama de serviços	Pequena gama de serviços
Tamanho da loja	Pequeno	Médio	Grande

Fonte: Parente (2013, p. 75)

2.2.2 A Cadeia de valor

Uma empresa só poderá superar seus referenciais de concorrência, se conseguir estabelecer um diferencial e fazê-lo perdurar. Para isso, a empresa deve proporcionar um maior valor ou criar valor comparável aos clientes, estando imbuída em obter custos mais baixos (PORTER, 1991).

A lucratividade superior, no entendimento do autor, reside em fornecer um valor maior, a um preço unitário maior, a custos unitários mais baixos. Ainda na visão de Porter (1989, p.33), a Cadeia de Valor “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

Já Rocha e Borielli (2007) vislumbram a cadeia de valor como uma sequência de atividades que têm início com a origem dos recursos e que findam com o descarte do produto pelo último consumidor.

A cadeia de valor proposta por Michael Porter pode ser dividida ainda em duas partes: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias estão subdivididas em cinco partes: as atividades envolvidas na criação física do produto (logística interna e operações), sua venda e transferência para cliente (logística externa, marketing e vendas), assim como, a assistência após a venda ao cliente (serviço). Já as atividades de apoio, subsidiam as atividades primárias, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e infraestrutura para empresa (PORTER, 1989).

O objetivo da cadeia de valor, de acordo com Parente (2013), está em encontrar meios de agregar valor ao que empresa oferece ao cliente, através da promoção de benefícios e redução de custos, perpassando a melhoria contínua e a eliminação dos desperdícios. Analisando a cadeia de valor de Porter, Parente (2013), promove uma abordagem para as atividades primárias contextualizadas ao cenário varejista, conceituando-as da seguinte forma:

- Logística de entrada – relacionada às atividades envolvidas na recepção dos produtos, envolvendo processos de controle e gerenciamento de estoque e armazenagem em depósitos;
- Operações – envolvem as atividades de segregação do produto, reembalagem e etiquetagem;
- Logística de saída – tange às atividades relacionadas à distribuição dos produtos dos centros de distribuição ou depósitos para as lojas, tais como manuseio dos produtos;
- Marketing e vendas – utiliza a equipe de vendas, promoções, mídias de propaganda entre outros.
- Serviços – correspondem às atividades de entrega, crédito, ajustes, que adicionam valor às mercadorias ofertadas.

2.2.3 Estratégia logística

Os distintos caminhos para obtenção de vantagem competitiva, em sua essência, convergem para redução de custos e geração de valor. Nesse sentido, a logística tem papel fundamental para obtenção de vantagens competitivas, na medida em que objetiva, segundo Bowersox e Closs (2001), fornecer um nível de serviço desejado ao cliente pelo menor custo possível.

Além de proporcionar vantagens competitivas, a logística possui a capacidade de sustentá-las (MENTZER; WILLIAMS, 2001). De acordo com Bowersox, Mentzer e Speh (1995) *apud* Mentzer e Williams (2001), em uma empresa, qualquer transformação no produto, promoção ou preço produzem apenas efeitos provisórios em seus mercados. Já o alcance da superioridade logística, envolve mudanças nas pessoas, nas tecnologias, nos equipamentos, nas relações corporativas e nas infraestruturas estratégicas da empresa, sendo, por essa razão, a logística, um recurso difícil de ser imitado pela concorrência.

A logística engloba ações que visam “maximizar as rentabilidades atuais e futuras [...] dos processos de gestão estratégica da aquisição, movimentação, armazenagem de materiais, peças e estoque finais” CHRISTOPHER (2011, p.2). Quando funciona de forma adequada, a logística, de acordo com Mattar (2011), reduz a perda de estoque, os índices de rupturas, elimina armazenagens e estocagens desnecessárias, aumenta o giro de estoques e o nível de serviço aos clientes.

Para o *Council of Supply Chain Management Professionals*, CSCMP (2014), a atividade de gestão da logística, em tradução livre pode ser definida como:

A parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de maneira eficiente e eficaz o fluxo e a armazenagem de bens, serviços e informações desde o ponto de origem e até o ponto de consumo, com a finalidade de atender integralmente os requisitos do cliente.

A gestão da logística, de acordo Christopher (2011), é fonte potencial para o alcance de vantagem de custo e de vantagem de valor. A primeira está relacionada às oportunidades na utilização da capacidade, giro dos ativos e ofertas sincronizadas. Já a segunda inclui oportunidades na prestação de serviços personalizados e confiáveis.

Em um pensamento similar, Ballou (2006) diz que a logística, mais precisamente a estratégia logística, pode proporcionar vantagens competitivas. Ainda segundo o autor, a estratégia logística envolve três alvos principais: a redução de custos, redução de capital e estratégias de melhorias de serviços.

A redução de custos visa enxugar os custos variáveis relacionados a transporte e armazenagem. Já a estratégia de redução de custos objetiva maximizar o retorno sobre os investimentos logísticos, proporcionando enxugamento no nível dos investimentos nos sistemas logísticos. As estratégias de melhorias de serviços normalmente reconhecem que a maximização dos lucros depende do nível de serviços logísticos proporcionados. Para uma eficiência superior, esta necessita ser elaborada tendo como parâmetro os serviços desenvolvidos pelos concorrentes (BALLOU, 2006).

2.2.4 O Serviço logístico

Algumas empresas definem seu objetivo logístico como o fornecimento do melhor atendimento possível ao cliente, ao menor custo possível. Infelizmente, nenhum sistema logístico conhecido consegue concomitantemente maximizar o atendimento ao cliente e minimizar os custos de distribuição (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Isso porque atender ao máximo um cliente implica em dispor de sortimentos flexíveis, rápidas entregas, grandes estoques, políticas liberais de devolução, entre outros serviços que necessariamente resultam em maiores custos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Desta forma, um objetivo mais adequado à realidade estaria em fornecer um nível de serviço desejável para o cliente ao menor custo possível. O nível de serviço, segundo Ballou (2011) é a qualidade com que os bens e serviços são gerenciados. É também o fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas ofertam aos seus clientes com a finalidade de assegurar a sua fidelidade.

A distribuição pode ser considerada umas das atividades logísticas mais essenciais exercidas por uma empresa. Essa importância, contextualizada ao setor varejista é descrita pelos autores Levy e Weitz (2000), que ressaltam a relevância dos custos totais de distribuição no varejo, afirmando que estes chegam a alcançar uma média de 17% do valor total das vendas.

De acordo com Parente (2013), a distribuição é o processo responsável por garantir o fluxo de mercadorias de forma integrada, desde o fornecedor até o consumidor final. Para Ballou (2006), a distribuição física trata da movimentação, estocagem e do processamento de pedidos finais da firma. Ainda segundo o autor, a distribuição física é um dos segmentos da logística empresarial mais sensível quando o assunto é custo, isso porque pode absorver entre metade a dois terços dos custos logísticos totais de uma organização.

A lacuna de espaço e tempo entre os pontos de processamento do pedido e seus clientes é chamada de canal de distribuição (BALLOU, 2006). Nos canais de distribuição, a maior parte dos fabricantes faz uso de intermediários (varejistas, atacadistas ou agentes) para levar os seus produtos ao consumidor final.

Nesse sentido, Heinz e Pereira (2012) referem-se ao canal de distribuição como sendo um conjunto de empresas interdependentes que estão imbuídas no processo de oferecimento de serviços ou produtos ao consumidor final. Os autores completam sua linha de raciocínio dizendo que o projeto de rede de distribuição depende de uma gama de fatores, dentre eles a localização dos clientes e a disponibilidade de recursos, podendo apresentar, por essa razão, vários níveis, conforme ilustra a Figura 6.

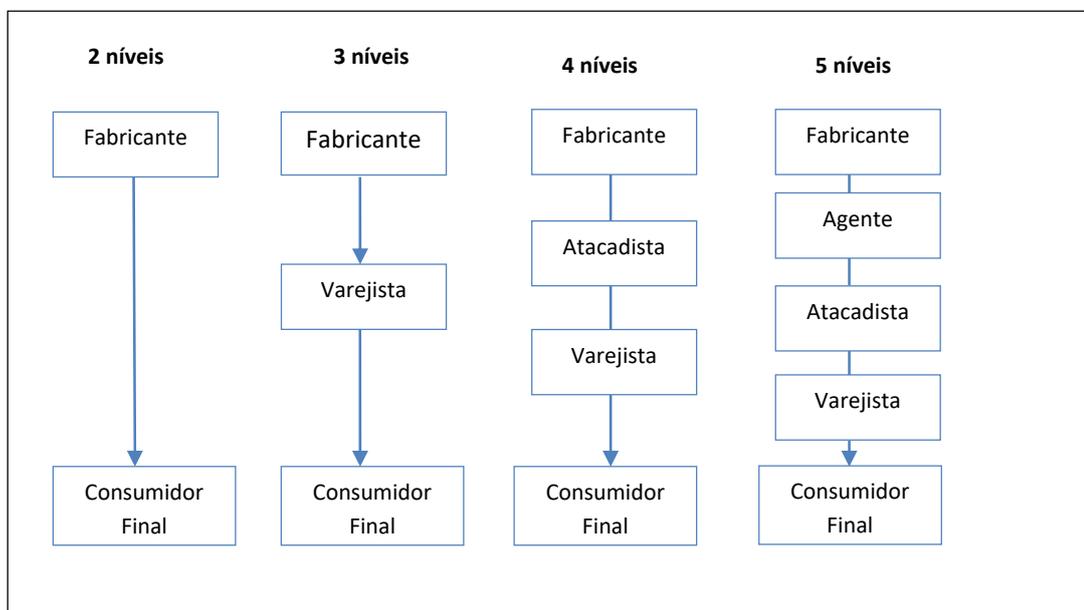


Figura 6 - Canal de distribuição.
Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2002).

O sistema de distribuição, de acordo com Levy e Weitz (2000), pode ser do tipo entrega direta nas lojas, em centros distribuição ou a combinação de ambas. Cabendo ao varejista confrontar o custo total de cada alternativa com critério de atendimento ao cliente que deseja oferecer, de modo a assegurar que a mercadoria esteja na hora certa, no lugar certo e na quantidade certa.

O sistema de entrega direta é aquele onde os fornecedores entregam diretamente loja a loja. Este sistema é adotado por muitos fornecedores de produtos com reduzido *shelf life* (vida útil) ou por outros que exigem condições especiais de transporte, como exemplo, congelados, sorvetes, iogurtes, entre outros.

Os optantes pela entrega direta podem se beneficiar do envolvimento maior do fornecedor mediante a visita na loja, assim como, de uma melhor adequação das linhas de produtos e do volume de compras às necessidades do consumidor. Entre as desvantagens, Parente (2013), elenca que as entregas diretas contribuem para o menor grau de controle exercido pelos escritórios de compra, ao mesmo tempo em que demandam um controle mais amplo em loja e um número maior processos administrativos.

O sistema de entrega em centros de distribuição é aquele onde os produtos são entregues pelos fornecedores nos centros de distribuição (CDs) e posteriormente distribuídos pelo varejista para suas lojas. Entre as várias atividades exercidas pelos CDs, Rodrigues e Pizollato (2003) destacam as atividades de recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição. Os CDs podem ser definidos de acordo com Rodrigues e Pizollato (2003, p.1) como:

“Uma configuração regional de armazém onde são recebidas cargas consolidadas de diversos fornecedores. Essas cargas são fracionadas a fim de agrupar os produtos em quantidade e sortimento corretos e, então, encaminhadas para os pontos de venda mais próximos”.

De acordo com Rodrigues (2013), a entrega centralizada apresenta as seguintes vantagens: (i) redução dos custos do transporte originado nos fornecedores; (ii) redução dos volumes e custos de estoque; (iii) aumento de espaço nas lojas destinado à exposição de mercadorias e estacionamento; (iv) redução da mão de obra pela centralização dos controles sobre os produtos recebidos; e (v) redução da incidência da falta de produto.

Todavia, os centros de distribuição não são viáveis para todos varejistas, principalmente, para aqueles que possuem um número reduzido de lojas ou para aqueles que desejam ou precisam receber a mercadoria na loja o mais rápido possível, evitando as etapas extras de expedição e embarque (LEVY; WEITZ, 2000).

Os CDs têm papel fundamental na redução dos custos de armazenagem, pois permitem aos varejistas compensar os custos de estocagem com menores custos de transporte, ao mesmo tempo, em que ajudam a manter ou aperfeiçoar o nível de serviço. Nesse sentido, a armazenagem pode ser definida como guarda temporária de produtos para posterior distribuição (RODRIGUES; PIZOLLATO, 2003). Os estoques do varejista, de acordo com Mattar (2011), abrangem todas as mercadorias que dão entrada na empresa, mas que ainda não foram vendidas, ou seja, compreendem os produtos que estão no CD, nos armazéns das lojas, na área de vendas ou em trânsito entre as lojas e o CD.

O gerenciamento dos processos de estocagem é fundamental para evitar duas situações igualmente nocivas: o excesso e a ruptura de produtos na loja. Devido ao potencial negativo que possuem o excesso e a ruptura de produtos constituem uma preocupação pertinente tanto ao varejista como ao fornecedor. De acordo com Christopher (2010), faltas constantes dos produtos nas prateleiras podem distanciar o cliente da marca e da loja permanentemente.

Os varejistas convivem com o conhecido *trade off* da eficiência x responsividade. Elevar o estoque geralmente torna a cadeia de suprimentos mais responsiva ao cliente, ao mesmo tempo em que essa escolha também representa um aumento do custo de manutenção do estoque (CHOPRA; MEIDL, 2011).

Uma das formas de mitigar esse dilema está na utilização de processos de distribuição *cross docking*. O *Cross docking* promove a transferência direta de mercadorias dos CDs ou armazéns para ponto de entrega, com tempo de estocagem reduzido ou se possível nulo (OLIVEIRA; PIZZOLATO, 2002). Este também pode representar uma excelente alternativa para manter o nível de serviço, controlar os custos de logística e distribuição, na medida em que visa minimizar o estoque não produtivo na cadeia de suprimentos, e, ao mesmo tempo, reduzir também os custos necessários para o seu gerenciamento (OLIVEIRA; PIZZOLATO, 2002).

Já em relação ao transporte, Ballou (2006) diz que as cargas em atraso, incompletas ou avariadas são um dos principais problemas enfrentados pelos gestores de transporte. Os processos de gestão e compra de serviços de transporte exercem papéis fundamentais e distintos dentro de um plano logístico.

O processo de compras de serviços, de acordo com Kotler et al. (2008), envolve o tradicional *trade off* entre a qualidade e os custos inerentes dos processos de compra. Já a gestão abrange o acompanhamento do serviço esperado e adquirido, ultrapassando os limites da empresa, interagindo frequentemente e fortalecendo o relacionamento com o operador.

O operador logístico é uma organização que tem a atribuição de assumir a operação parcial ou total de determinados processos dentro da cadeia logística. Os operadores podem atuar na área de transporte, armazenagem de matéria prima ou produto acabado e até mesmo gerenciar todo o processo de negociação com fornecedores, consolidação e movimentação de cargas, desembaraços aduaneiros etc. (FILHO; MARQUES; STADLER, 2004).

O transporte através dos modais rodoviários, segundo Chopra e Meidl (2011) pode ser dividido em dois tipos principais – o de carga completa (CC) e o de carga fracionada (CF). Operações de carga completa geralmente possuem custos fixos mais baixos. Já as operações

de transporte fracionadas são adequadas para entregas menores, porém deixam a desejar em relação ao custo.

Os autores complementam dizendo que é preciso prestar atenção ao tamanho e à localização dos compradores. Clientes muito pequenos exigem uma transportadora de carga fracionada e terão que conviver com um custo de entrega por unidade maior do que para clientes grandes. Nesse sentido, Livato e Benedicto (2010) dizem que os pequenos varejistas negociam pequenas quantidades e precisam de entregas porta a porta, sendo essas características muitas das vezes razões suficientes para inviabilizar o negócio. Para abastecerem suas lojas acabam tendo que recorrer a distribuidores e atacadistas, pagando um preço maior por unidade transportada.

2.2.5 Utilização de novas ferramentas tecnológicas para melhoria do nível dos serviços logísticos

A integração de informações entre fornecedores, clientes e operadores logísticos é fundamental para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. O desenvolvimento contínuo dos sistemas informacionais - ERPs (*Enterprise Resource Planning*), como o SAP e o Oracle, e também do uso de plataformas evoluídas para transmitir informações, a exemplo do EDI (*Electronic Data Interchange*) e da Internet, acabaram criando ferramentas capazes de promover o intercâmbio de dados de modo menos dispendioso.

Empresas com um alto volume de operações, como no caso das organizações do setor varejista, desenvolveram complexos sistemas de informações com o objetivo de agilizar o *checkout* (saída), buscando melhorar o atendimento ao cliente, aumentar a eficiência dos processos de estocagem, reabastecimento e transporte (BALLOU, 2006).

O uso de tecnologias no varejo supermercadista vem se tornando uma vantagem competitiva de grande valia. Varejistas mais modernos dispõem de computadores para produzir melhores previsões, enviar pedidos a seus fornecedores por via eletrônica, controlar custos de estoques, transmitir dados de uma loja a outra e até vender a clientes dentro das próprias lojas (KLOTTER; ARMSTRONG, 2007). Ainda segundo os autores, estes varejistas estão adotando ferramentas tais como, sistemas de caixas registradoras com leitores óticos, processamento eletrônico de transações, intercâmbio eletrônico de dados, sistema interno TV, leitor de código de barras portáteis para auxiliar o cliente na compra, entre outras inovações.

Nesse sentido, o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) pode ser definido como uma troca interempresarial de computador para computador, de documentos comerciais em layouts

padronizados para facilitar um alto volume de produção (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Os autores continuam dizendo que o uso do EDI impacta os custos logísticos, na medida em que reduz os custos associados à mão de obra, material, correio e manuseio de informações que antes eram realizadas somente em papel.

A leitura por códigos de barras e por scanner são alguns exemplos de sistemas de autoidentificação (ID). Esses sistemas foram desenvolvidos para facilitar a coleta e a troca de informações logísticas, estando dentre suas aplicações mais comuns, o acompanhamento do recebimento nos armazéns e das vendas a varejo (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). O uso de sistemas (ID) nos pontos de vendas e nos centros de distribuição contribui para melhoria da qualidade de rotulação dos produtos, prevenindo erros, possibilitando que os mesmos sejam monitorados e controlados diretamente do mercado, acelerando a reposição e auxiliando no planejamento da compra (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

Os Sistemas de Posicionamento Global (GPS) e de softwares de roteamento, além de possibilitar observar com considerável precisão a localização de veículos, permitem também aperfeiçoar a velocidade na cadeia logística através da identificação da melhor rota de entrega (FILHO; STADLER, 2004).

Já a tecnologia por Radio Frequency Identification (RFID), consiste na utilização de uma etiqueta que permite a leitura dos dados sem necessidade de contato óptico, e, também, a identificação de múltiplas etiquetas simultaneamente. Os identificadores RFID conseguem ter uma capacidade de rastreamento *track and trace* durante toda cadeia de suprimentos. (CHRISTOPHER, 2011).

A adoção de novas tecnologias oportuniza aos varejistas reduzir custos na cadeia de suprimentos e desenvolver melhorias no nível de serviço logístico ao cliente final. Nesse sentido, grandes redes supermercadistas como o Wal Mart têm investido em parcerias com seus fornecedores, fazendo uso de tecnologias da informação através da adoção de programas como o (*Collaborating Planing Forecasting and Replenishment - CPRF*) e o (*Vendor Managed Inventory - VMI*), que conectam fornecedores e varejistas em tempo real, possibilitando ações conjuntas coordenadas.

O CPRF, por exemplo, possui um conjunto de normas e procedimentos nos quais, varejistas e fornecedores concordam em estabelecer objetivos comuns para desenvolvimento de planos operacionais de venda (LYU; DING; CHEN, 2010). Para isso, compartilham seus planos via transmissão eletrônica de dados, trabalhando em sincronia na geração e atualização de previsões de vendas.

Já o VMI oportuniza ao fornecedor obter informações sobre o estoque do varejista em tempo real, alimentando programas de reposição contínua que permitem ao fornecedor saber, assim como o dono da loja, o que existe na prateleira do varejista. Para implementar de forma bem sucedida o VMI, Waller, Johnson e Davis (1999), dizem que é necessário dispor de plataformas de computadores, tecnologias de comunicação e sistemas de identificação e localização dos produtos.

2.3 Ações Colaborativas em Centrais de Negócios

Essa seção trata das ações colaborativas verticais (na Cadeia) e horizontais (na Rede), contextualizadas ao universo de atuação das Centrais de Negócios. Com relação às ações verticais, são discutidas as parcerias entre fornecedores e redes varejistas, explorando possibilidades de ações conjuntas para as atividades de marketing, operação e logística, perpassando também o debate sobre a prática da colaboração logística, do compartilhamento de informações e da adoção de sistemas de respostas rápidas.

Já no que diz respeito às ações colaborativas horizontais, esta seção tenta captar os desafios envolvidos na gestão da colaboração entre os associados, enfatizando a importância da confiança, da cooperação e da adoção de mecanismos de coordenação formais e informais para perduração dos laços colaborativos e redução do comportamento oportunista.

2.3.1 Ações colaborativas verticais

Por décadas, indústrias, varejistas e atacadistas tinham o preço como ponto principal de suas negociações. Na maior parte das transações comerciais encontrava-se em lados opostos os vendedores da indústria e os compradores do varejo (GHISI, 2005). O primeiro com a pretensão de negociar a maior quantidade de produtos ao preço mais elevado possível; já o segundo, empreendendo esforços na busca por descontos, comprando produtos em quantidades adicionais para armazenagem e posterior revenda ao mercado a um valor mais elevado (GHISI, 2005).

O mercado varejista brasileiro, segundo Pigatto e Alcantra (2007) vêm passando por diversas transformações, vivenciando processos cada vez mais dinâmicos, onde fornecedores tentam se adequar ao aumento do poder de grandes redes varejistas, ao progresso das Centrais de Compras, ao fortalecimento das lojas independentes e de outros formatos nos canais de distribuição.

A nova conjuntura do mercado demanda a habilidade de criar e desenvolver relacionamentos com outras empresas. Essa prática, no entendimento de Pigatto e Alcantra

(2007), se bem desenvolvida, pode vir a ser uma fonte importante para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Os pequenos e médios varejistas, quando atuam isoladamente, na maioria das vezes acabam ficando à margem de parcerias com a indústria. Em via oposta, as Centrais de Negócios vêm estreitando seus laços colaborativos, comprando volumes maiores de produtos, muitas das vezes eliminando intermediários do canal de distribuição, negociando diretamente com as indústrias (GHISI, 2005). De acordo com Livato e Benedicto (2010), as compras realizadas diretamente com o fabricante podem ocasionar o encolhimento dos canais de distribuição, deslocando para a indústria boa parte das compras realizadas com os atacadistas e os distribuidores.

A possibilidade de aumentar as vendas e, simultaneamente, diminuir a dependência das grandes redes varejistas, emerge como uma das explicações para um interesse maior dos fornecedores nas Centrais de Negócios (PIGATTO; ALCANTRA, 2006). Já para as Centrais de Negócios não é diferente, na medida em que, também existem vantagens potenciais na aproximação com os fornecedores.

O estabelecimento de parcerias estratégicas entre fornecedores e varejistas incluem ações conjuntas, objetivando alcançar diferenciais competitivos essenciais para a sobrevivência no mercado. Entre as estratégias possíveis, Pigatto e Alcantra (2006, p.5) elencam três fundamentais: “(1) fortalecimento de uma ou mais marcas desse fornecedor; (2) adequação do mix de produtos oferecidos; (3) os serviços disponibilizados para o consumidor”.

O fortalecimento de uma marca, no entendimento de Pigatto (2005), é benéfico tanto para o varejista como para o fornecedor. Enquanto o primeiro usufrui de um aumento nas vendas, o segundo é beneficiado com um volume maior de pedidos. Ainda de acordo com autor, a adequação do *mix* de produtos é necessária, principalmente, nas redes que possuem lojas de pequeno e médio porte, que, por essa razão, possuem limitações de espaços físicos e dificuldades para oferecer o *mix* completo do fornecedor.

A disponibilidade de serviços para o consumidor final (oferecido pelo fornecedor), em muitos casos, poderá significar ao varejista uma economia com os custos de pessoal. Nesse sentido, o fornecedor tem a possibilidade de disponibilizar ao varejista, promotores e repositores que reduzirão o trabalho dos funcionários da rede (PIGATTO; ALCANTRA, 2006).

Já para o fornecedor, em contrapartida, a disponibilidade de serviços para o consumidor final implica na confiança de que sua marca será tratada com maior comprometimento dentro da loja, seja com um maior cuidado no momento de repor os produtos, seja em uma melhor aparência na gôndola (PIGATTO; ALCANTRA, 2006).

Os resultados obtidos na pesquisa realizada pelos autores Livato e Benedicto (2010), apontam a existência de ações conjuntas de marketing profícuas entre as Centrais de Negócios estudadas e seus fornecedores. Nessas Centrais, foi verificada a presença de negociações de bonificações em mercadorias, recebimento de verbas para divulgação dos produtos em tabloides e também de brindes para a realização de campanhas publicitárias.

Em pensamento convergente, Toledo, Neves e Filho (1997) enxergam as parcerias entre fornecedores e varejistas como benéficas, principalmente, no que tange à operação e ao marketing. Em relação ao marketing, os autores destacam atividades de promoção conjunta e integrada, discussões de políticas de preços, comparações de informações sobre o consumidor, desenvolvimento e lançamentos conjuntos de produtos.

Já em relação à operação, Toledo, Neves e Filho (1997) dizem que sobressaem as atividades de adequação e gestão de estoques de produtos, entregas rápidas e diretas no ponto de venda, reposição, pedidos automatizados, fluxos de informações e documentações, compartilhamento de informações sobre demanda e dados analíticos de vendas, otimizações de carga e logística.

2.3.2 Colaboração logística, compartilhamento de informações e sistemas de respostas rápidas no varejo

As ações conjuntas entre fornecedores e varejistas podem abranger aspectos mais amplos, percorrendo também, o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de práticas colaborativas em logística. Nesse sentido, inúmeros varejistas, objetivando melhorar a eficiência de suas operações de logística e da cadeia de suprimentos como um todo, dispuseram-se a estabelecer laços colaborativos com seus fornecedores (FERNIE e SPARKS, 2004), permitindo acesso a novas tecnologias, compartilhamento de recursos e riscos, este último atrelado à redução das incertezas da oferta e da demanda (KOZA; LEWIN, 2000).

As pesquisas no âmbito da logística, segundo Vieira e Paes (2013), procuram definir a colaboração logística e enxergá-la através dos ganhos proporcionados pelo planejamento e trabalhos conjuntos entre varejistas e fornecedores, a partir do compartilhamento de informações, custos e riscos.

Desta maneira, as empresas podem planejar suas ações com o desígnio de aumentar seu desempenho operacional, proporcionando aos clientes entregas mais rápidas, seguras e completas a um baixo custo logístico total. Além disso, segundo Viera, Yoshizaki e Lutosa (2010), as parcerias podem minimizar erros nas entregas, promover o ajuste da cobertura de estoque de forma a mantê-lo em níveis desejáveis, contribuir para o cumprimento da agenda de entrega e para o atendimento de pedidos em período de demandas altas e urgentes.

O compartilhamento de custos logísticos refere-se aos custos de entrega, armazenagem e movimentação de materiais. Com o objetivo de reduzi-los e gerenciá-los de forma integrada, varejistas podem negociar com seus fornecedores acordos de colaboração que incluam entre outras ações, frentes de retorno de *palletes*; *cross docking*; o estoque gerenciado pelo fornecedor (*Vendor Managed Inventory – VMI*); o programa de ressuprimento contínuo (*Continuous Replenishment Program- CRP*) e a resposta eficiente ao consumidor (*Efficient Consumer Response - ECR*).

Conforme relata Parente (2013), varejistas e fornecedores perceberam que é inviável ofertar valor ao consumidor sem dispor de baixo custo e elevada eficiência no canal de distribuição. Para atingir esses alvos foram adotados sistemas de resposta rápida, que no contexto do varejo alimentício são conhecidos como ECR.

O cerne do ECR consiste em sistemas de logística integrada que possuem a capacidade de obter informações do consumidor no ponto de venda (PDV). Sua rapidez no processamento dos dados, extraídos em tempo real, permitem planejar de forma mais eficiente a produção e a distribuição, assim como, enxugar os estoques e reduzir o custo total do canal de distribuição (PARENTE, 2013).

Na ótica dos autores Ghisi e Silva (2011), o ECR pode ser definido como sendo uma estratégia de gestão do canal de distribuição, na qual fornecedores, varejistas e atacadistas trabalham em prol da eliminação dos desperdícios, ineficiências e dos custos desnecessários, objetivando, sempre que possível, atender às necessidades e expectativas dos consumidores. Ainda na visão dos autores, o ECR contempla o uso de uma série de tecnologias, métodos e processos de otimizações, tais como: “códigos de barras/*scanners*, troca eletrônica de dados, pedido ordenado por computador, *cross-docking*, entrega direta em loja e custeio baseado em atividades” (GHISI; SILVA, 2011, p.38).

O ECR, de acordo com Ghisi e Silva (2011), é sustentado por quatro pilares básicos: reposição eficiente de produtos, sortimento eficiente, promoção eficiente de produtos e

introdução eficiente de produtos, e apoiado por dois processos fundamentais: gerenciamento por categorias e reposição contínua de produtos.

O gerenciamento por categorias (Category Management - CM) é o componente do ECR que mais tem sido utilizado pelos varejistas. (MATTAR, 2011). Ainda em sua linha de raciocínio, o autor completa dizendo que o gerenciamento por categorias parte do pressuposto de que os produtos devem ser agrupados no PDV sob a lógica dos consumidores e não dos varejistas ou dos fornecedores, como usualmente é feito.

O CM pode ser entendido, segundo Domingos e Martins (2004), como sendo o processo pelo qual os varejistas e fornecedores gerenciam suas categorias de produtos, enxergando-as como unidades estratégicas de negócios, cuja finalidade é produzir melhores resultados comerciais, entregando maior valor ao consumidor.

De acordo com Bandyopadhyay, Rominger e Basviah (2009), tradicionalmente fornecedores e varejistas têm distintos objetivos de lucro. O primeiro busca empregar uma estratégia de gestão sobre uma única marca, desejando obter melhores espaços nas gôndolas e maximização do seu lucro. Já o varejista, não está interessado somente na rentabilidade de apenas uma marca, mas, sim na rentabilidade todas pertencentes à categoria. Esses objetivos conflituosos geraram ao longo dos anos uma incessante luta de poder entre esses atores. Contudo, cada vez mais, varejistas e fabricantes têm percebido que a margem de lucro para ambos pode ser aumentada através da cooperação e redução do conflito.

Para Gooner, Morgan e Perreault (2011), a CM requer investimentos de recursos destinados a criar posições estratégicas valiosas entre os consumidores, coordenando esforços do varejista e de todos os fornecedores para o gerenciamento da categoria. A coordenação entre varejista e fornecedor compreende a análise de sortimentos dos produtos, planejamento de marca, execução de ações conjuntas promocionais, localização e apresentação na loja, arranjo e precificação (GOONER; MORGAN; PERREAULT, 2011).

2.3.3 Ações colaborativas horizontais: O desafio da gestão da cooperação

No varejo, a realidade das redes de cooperação horizontais não é diferente de outros segmentos. Segundo Wegner (2011), as redes horizontais do setor varejista convivem com o desafio de criar estratégias para alavancar o volume de negócios e, em paralelo, também de desenvolver mecanismos capazes de sustentar esse crescimento. Pois, diferentemente de uma empresa hierárquica, onde existe uma clara relação de controle e comando, em uma rede é preciso aliar desenvolvimento com a permanência do interesse dos associados na cooperação.

O êxito das redes de cooperação entre PMEs vai além dos ganhos proporcionados pelas economias de escala. As dimensões da cooperação e da confiança são, de acordo com Balestrin e Vargas (2004), o ponto principal para o sucesso das redes formadas por médias e pequenas empresas, e que a muito custo serão obtidas por outras configurações de redes entre grandes empresas.

A formação e sustentação de qualquer tipo de arranjo cooperativo apresenta uma série de desafios. A obtenção de propósitos estratégicos alinhados aos dos parceiros, diálogo, compartilhamento de informações e experiências, superação da desconfiança, compromisso, honestidade, respeito, treinamento conjunto, entre outros, são alguns desafios apresentados na gestão dos relacionamentos horizontais (GARCIA; PAULILLO, 2012a).

Com o intuito de maximizar as práticas colaborativas e também de garantir o alinhamento estratégico entre os membros das Centrais de Negócios, algumas redes optam por adotar mecanismos formais e informais de coordenação de seus associados. Enquanto os mecanismos formais são estabelecidos por meio de regras, sanções e normas de conduta escritas, os informais baseiam-se na reputação, na confiança e reciprocidade alcançada entre os associados.

Em relação à reciprocidade, Garcia e Paulillo (2012b) trazem em sua pesquisa o exemplo de um integrante da Central que apresenta falta de alguma mercadoria. Nesse sentido, ao invés de adquiri-la em outro estabelecimento ou fornecedor, pagando mais caro, esse varejista pode obtê-la emprestado de outro associado que a tenha em excesso, devolvendo-a em próxima oportunidade, ou ressarcindo o valor em dinheiro. Da mesma maneira, uma mercadoria de baixo giro (saída) pode ser encaminhada para a loja de outro membro da rede que tenha maior demanda. Os autores concluem dizendo que essa prática realizada de maneira informal está baseada, sobretudo, na confiança existente entre as partes.

A confiança pode ser enxergada como um estímulo para que atores assumam de forma espontânea os riscos inerentes das transações econômicas (Zanini, 2005). Mark Granovetter

(1985) reconhece em seu trabalho que os resultados econômicos são afetados pelos atores e pela estrutura complexa dos relacionamentos em redes. Ainda de acordo com o autor, as relações pessoais concretas, baseadas na reciprocidade, têm papel importante para gerar confiança e garantias de que os atores sociais não desviem de sua conduta.

A confiança mútua entre as partes dificulta a existência de comportamentos oportunistas, na medida em que incentivam a cooperação entre os agentes, reduzindo o custo com a necessidade de mecanismos formais (ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009). Os autores concluem dizendo que quando a confiança transforma-se em um instrumento eficiente para atingir as metas corporativas, a organização está mais perto de alcançar vantagens competitivas capazes de proporcionar um desempenho superior.

Contudo, contrastando com o crescimento das redes interorganizacionais, inúmeras ações de cooperação empresarial acabam não logrando êxito, encerrando-se precocemente ou não atingindo seus objetivos. Isso porque, a perduração dos laços de cooperação não está relacionada somente à capacidade da rede de atingir metas ou de tornar seus participantes mais competitivos. Muitas vezes o problema pode estar no complexo dilema de sua gestão (PEREIRA et al., 2010).

Apesar da maioria das pesquisas demonstrarem que as empresas integrantes de redes têm maior propensão a obter vantagens competitivas sustentáveis, os autores Pereira e Pedrozo (2004) dizem que algumas organizações optam por não adotar essa estratégia, justamente porque o processo de gestão é complexo e às vezes impraticável.

Os motivos para o insucesso das redes de cooperação são os mais diversos possíveis. A Figura 7, elaborada por Pereira et al. (2010) constitui um esforço para sintetizá-los, a partir de uma análise da literatura corrente. Nesse sentido, observa-se que o perfil dos empresários pode contribuir para a geração de comportamento oportunista, para busca de benefícios assimétricos e também para a falta de confiança entre os associados. Completando a síntese, Pereira et al. (2010, p. 17) dizem que:

As diferenças de perfil das empresas participantes, quais sejam, tamanho, localização, público-alvo, capacidade gerencial, tendem a gerar assimetrias de benefícios dentro da rede [...]. Uma outra possibilidade é que essas diferenças tornem a gestão da cooperação extremamente complexa, em razão da necessidade de buscar consenso ou objetivos comuns entre empresas diferentes. O perfil das empresas que formam a rede, ou o número de empresas componentes, pode acarretar a impossibilidade de gerar benefícios, visto que não há sinergia suficiente para que sejam atingidos resultados superiores aos custos de cooperar.

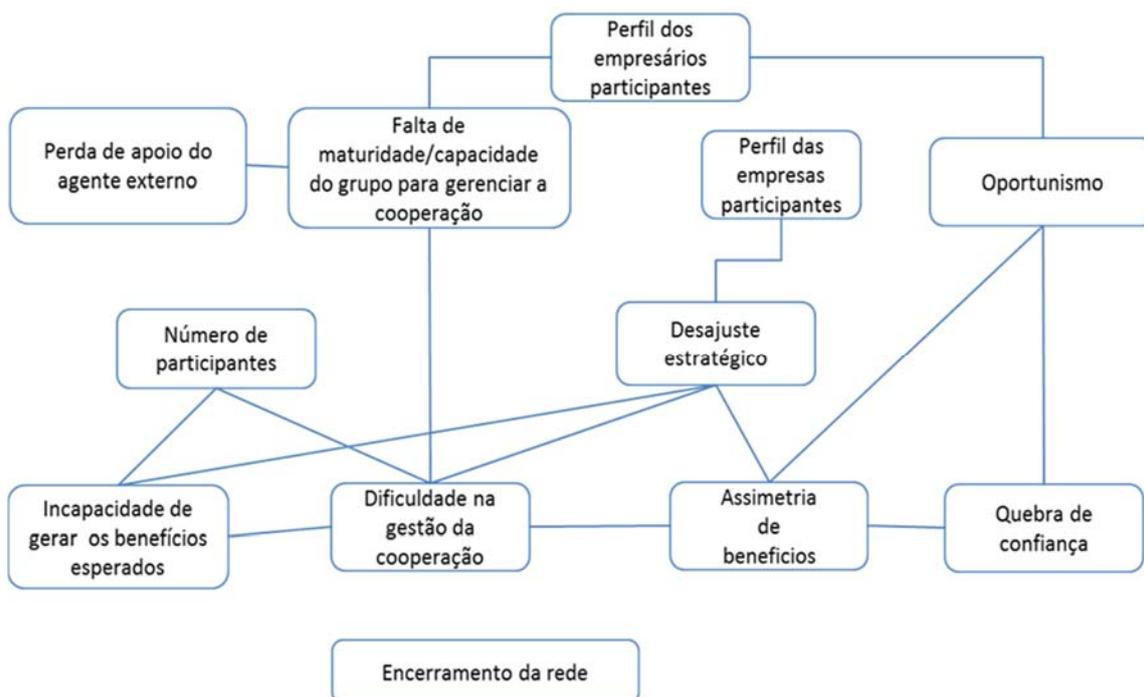


Figura 7 - Motivos para o fracasso em redes de empresas.
Fonte: (PEREIRA et al., 2010, p. 17).

O comportamento oportunista, segundo Rokkan e Buvik (2003), acontece quando uma firma de modo individual desfruta dos benefícios coletivos de uma rede de cooperação, sem ter que lidar com os custos ou restrições impostas pela rede, ou seja, quando um membro não cumpre o acordo nem as obrigações relacionadas à filiação. Ainda de acordo com os autores, existem dois complicadores principais para a gestão de arranjos cooperativos.

O primeiro diz respeito às padronizações do sortimento e dos procedimentos de compras, que costumam reduzir a capacidade de resposta dos atores locais às preferências de seus consumidores. Sob tais condições, esses lojistas optam por adaptar o seu *mix* às predileções do mercado local, desviando-se das políticas de compras e de sortimento estabelecidas pelas redes (ROKKAN; BUVIK, 2003).

Já o segundo observa que a discrepância presente entre os perfis dos associados constitui um dos grandes geradores de conflitos em redes de cooperação voluntárias. Trata-se de um problema recorrente, na medida em que essas redes possuem uma configuração do tipo *bottom-up* (de baixo para cima), ao invés de *top-down* (de cima para baixo). Essa formatação implica na existência de critérios menos rigorosos de seleção dos associados, quando comparado com os de uma franquia, onde o franqueado é cuidadosamente selecionado, recebendo treinamentos antes de ingressar totalmente na rede (ROKKAN; BUVIK, 2003).

Ainda em sua linha de raciocínio, os autores argumentam que o problema da configuração do tipo *bottom-up* é que os varejistas acabam formando uma rede com grandes diversidades de interesses. Para reduzir os conflitos de objetivo, torna-se fundamental estabelecer critérios de seleção dos associados, buscando obter perfis mais homogêneos e grupos mais coesos. Wegner e Padula (2010) acrescentam que o número elevado de participantes de uma rede pode incorrer em dificuldades para a gestão de interesses não consensuais. Nesse sentido, Granovetter (1985) diz que quanto maior for o grupo, menor será a capacidade dos atores de cumprirem as normas e de combaterem assimetria de benefícios.

Embora a cooperação entre empresas apresente diversos ganhos e facilidades aos associados, algumas dificuldades relacionadas à gestão da cooperação acabam contribuindo para a estagnação ou redução dos benefícios. Entre as dificuldades encontradas, Ghisi (2005) e Chiesa (2008) destacam a existência de interesses conflitantes nas redes, na medida em que seus presidentes, em muitos casos, acabam atuando em causa própria, despertando desconfiança dos outros filiados.

Para lidar com entraves relacionados à gestão, Villela e Pinto (2009) observam que tais arranjos cooperativos necessitam teoricamente criar uma governança capacitada a administrar interesses que nem sempre são convergentes. Em um raciocínio semelhante, Theurl (2005) diz ser necessário conceber regras de governança capazes de harmonizar interesses divergentes a fim de garantir a exequibilidade do projeto cooperativo de longo prazo. Para isso, é importante que as redes consigam construir ambientes que primem pelo desenvolvimento conjunto de suas atividades empresariais e que sejam favoráveis ao planejamento e à execução de ações cooperadas.

2.3.4 Sistemas de governanças em redes horizontais

As inter-relações entre governança e gestão muitas das vezes acabam por atrapalhar o entendimento de suas diferenças. Apesar de existirem influências mútuas e pontos de convergência entre elas, a gestão e a governança não devem ser encaradas como sinônimas, sendo fundamental a distinção entre esses conceitos.

Entende-se a governança em redes como sendo: “o padrão ordenado dos elementos que viabilizam a cooperação entre as empresas participantes” (VERSCHOORE, 2006, p. 58). Na ótica de Roth et al. (2012), a governança é oriunda do processo de negociação entre as empresas associadas, estando relacionada ao modo como a rede encontra-se estruturada e

organizada, ou seja, à forma como ela concerne as regras para o seu funcionamento, autonomia e limites para gestão.

Já a gestão propriamente dita é realizada pelos gestores da rede, que estão incumbidos de promover o planejamento, execução de estratégias, controle, direção, organização de tarefas e seleção de novos associados (ROTH, et al., 2012). Ainda na visão dos autores, não é atribuição da governança gerir a rede, mas, sim circunscrever os limites da gestão. Embora os sistemas de governança de redes horizontais possam ser configurados de diferentes maneiras, Wegner, Koetz e Wilk (2012) ressaltam a existência de dois extremos bem distintos. De um lado encontra-se uma governança altamente participativa, apresentando como características principais reduzida formalização e presença de poucos e fracos mecanismos de controles e incentivos.

Nesses casos, os membros da rede permanecem com maior autonomia, aumentando as chances de que as decisões sejam tomadas atendendo aos interesses da maioria dos associados (WEGNER, 2011). O autor continua dizendo que a morosidade dos processos decisórios inerentes a esse tipo de governança pode comprometer a agilidade e eficiência da rede em responder ao mercado, especialmente se a mesma possuir um número grande de associados.

Em outro extremo reside uma governança mais centralizada, com um nível maior de formalização, controles e incentivos para estimular os membros da rede a pôr em prática as atividades cooperativas (WEGNER; KOETZ; WILK, 2012). Ainda segundo os autores, a centralização em demasia pode aumentar a assimetria de informações entre os membros das redes e seus gestores, contribuindo para incidência de comportamentos oportunistas ou para quebra de confiança.

Em sua pesquisa de campo sobre redes horizontais atuantes no Rio Grande do Sul, Wegner (2011) constatou que a maioria dos arranjos coletivos adota, na prática, uma forma híbrida de governança. Mesmo nas redes em que as atividades administrativas são realizadas por gestores contratados ou pelos próprios associados com suporte de funcionários contratados, esses possuem sua autonomia e poder decisórios reduzidos. Essa característica demonstra o importante papel da participação dos empresários para o desenvolvimento da rede, “mas também pode indicar dificuldades dessas redes de instituir gestores profissionais com maior autonomia para tomar decisões e administrar” (WEGNER, 2011, p.119).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada, de acordo com Silva e Menezes (2001), como de natureza aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Quanto aos fins da pesquisa, segundo Silva e Menezes (2001), esta pode ser classificada como exploratória e descritiva. Quanto à forma de abordagem do problema, o mesmo será abordado qualitativamente.

Para alcance dos objetivos propostos, a pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, que serviu de alicerce teórico para a definição do problema, dos objetivos de pesquisa e também para a elaboração do roteiro de entrevista. Em seguida, na segunda etapa, tem-se a operacionalização da pesquisa qualitativa, que se desenrolou, conforme, ilustrado na Figura 8.

Nas seções a seguir serão detalhadas a metodologia de pesquisa utilizada, o processo de análise e o objetivo pertinente a cada etapa.

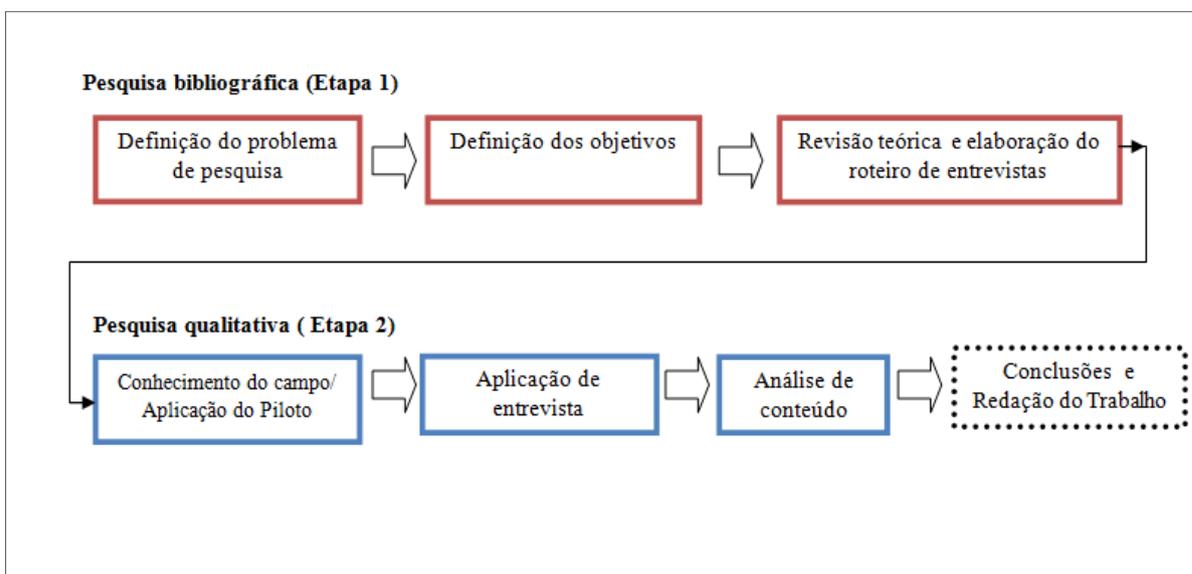


Figura 8 - Fluxograma metodológico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Metodologia Qualitativa

A abordagem qualitativa torna-se adequada para a pesquisa na medida em que aborda o problema considerando a existência uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (ROESCH, 2010). Essa perspectiva é importante, pois permite

observar e entender com maior nível detalhamento as complexidades que cercam os relacionamentos entre os atores que interagem diretamente com as CNs (Centrais de Negócios) estudadas.

3.1.1 Delineamento da pesquisa

A fase qualitativa da pesquisa pode ser classificada como sendo de fins exploratórios. Estudos exploratórios são indicados, segundo Malhotra (2011) para fornecer esclarecimentos e compreensão sobre determinado problema. Para a presente pesquisa, objetivou-se compreender como se dá a atuação de três redes associativistas de supermercados do Estado do Rio de Janeiro no que se refere às práticas logísticas e às ações colaborativas horizontais (na rede) e verticais (na cadeia).

Como estratégia de pesquisa, foi escolhida a utilização do método de estudo de caso múltiplo descrito por Yin (2005). A escolha do método de estudo de caso, segundo Yin (2005), é indicada para quando o pesquisador se depara com questões do tipo “como e “por que”, quando o pesquisador tem pouco domínio sobre os acontecimentos e, especialmente, quando o foco reside nos fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, sendo difícil a separação entre os limites do fenômeno e do contexto. A escolha do método, a natureza da pesquisa e a abordagem estão delineadas conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Resumo da metodologia qualitativa utilizada na pesquisa.

Delineamento da Pesquisa	Metodologia da Pesquisa
Unidade de análise	Três redes associativistas de supermercados do Estado do Rio de Janeiro.
Fins da pesquisa	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de caso múltiplo (YIN, 2005).
Técnica de coleta de dados	Entrevista semiestruturada
Análise de dados	Análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005) surge da oportunidade de conhecer fenômenos sociais complexos e para resguardar características holísticas e expressivas de ocorrências da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos. As definições encontradas com mais frequência dos estudos de caso convergem para mesma essência:

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971 *apud* YIN, 2005).

O estudo de caso de cunho exploratório tem por objetivo fornecer ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito ou subsidiá-lo na elaboração de hipóteses (SILVA; MENEZES, 2001).

As vantagens do estudo de caso estão relacionadas na literatura à sua utilidade. Nesse sentido, o estudo de caso é mais adequado quando deseja-se verificar se as proposições de determinada teoria estão corretas e para pesquisas exploratórias onde não há muito conhecimento sobre o caso em estudo, ou seja, quando o caso abordado é raro, não existindo um número grande de situações semelhantes para que outros estudos comparativos sejam realizados (STAKE, 2000).

Já para Brambilla (2011, p.205), “as vantagens são encontradas diante de situações em que o conhecimento desejado é escasso, nas quais existe fragmentação de conhecimentos, incompletude, unicidade, ou em situações complexas [...]”. Segundo o mesmo autor, também pode ser um método utilizado juntamente com outros mais generalistas para identificação de particularidades não detectáveis por estes.

3.1.2 A Escolha dos casos

Esta etapa teve o intuito de selecionar redes associativistas do Estado do Rio de Janeiro que exercessem diferentes funções dentro da área de gestão, possuindo um escopo ampliado de atuação, podendo ser caracterizadas, de acordo com Souza (2004), como CNs em estágio de desenvolvimento, amadurecimento ou de maturidade plena.

Segundo Souza (2004), uma CN em estágio de desenvolvimento é aquela que já possui algum grau de integração entre os associados, com foco na incorporação de serviços compartilhados, estando disposta a agregar tecnologias e incorporar, cada vez mais, uma visão empresarial.

O autor continua dizendo que em um estágio de amadurecimento, as CNs estão dispostas a investir em processos de melhorias logísticas, possível abastecimento centralizado com operacionalização de um CD, formalização dos processos e ampliação das atividades de recursos humanos e marketing. Mais à frente, já em um estágio de maturidade plena, as CNs

direcionam seu foco para a integração tecnológica com fornecedores, investimento em sistemas de informação, logística integrada e processos de recebimentos e pagamentos centralizados.

Para alcance dos objetivos dessa pesquisa, parte-se da proposição de que a escolha de redes nesses estágios de evolução poderá propiciar uma análise mais robusta e enriquecedora sobre as estratégias logísticas e ações colaborativas observadas na atuação dessas CNs.

Todavia, para selecioná-las antes de ir campo, foi preciso estabelecer alguns critérios que fossem capazes de oferecer ao pesquisador uma maior probabilidade de encontrar redes que presumidamente tivessem tais perfis. Em relação aos critérios adotados para seleção dos casos, pode-se dizer que o mesmo baseou-se, primeiramente, na opinião de profissionais do setor supermercadista. Foi pedido, através de conversas informais, que esses profissionais do setor (fornecedores e varejistas) indicassem redes associativistas que lidassem com desafios logísticos condizentes com a magnitude de suas operações e promovessem ações colaborativas com seus fornecedores e associados.

Após a indicação dos profissionais da área, foi possível obter uma lista com o nome de seis redes. A partir daí, realizou-se uma segunda triagem, cujo intuito foi selecionar dentre as opções sugeridas, três redes que fossem acessíveis ao pesquisador e que tivessem mais de 10 anos de atuação no setor. Na opinião pesquisador, o tempo de vida escolhido é suficiente para que as análises comparativas sejam válidas, contribuindo também para que se consiga selecionar redes que estejam em um dos três estágios de evolução anteriormente citados. No que se refere ao número de casos escolhidos, destaca-se que o quantitativo definido visa possibilitar a execução de um estudo detalhado, sem que o tempo despendido para realizá-lo comprometa a viabilidade e a qualidade das técnicas metodológicas aplicadas.

3.1.3 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

Os sujeitos da pesquisa foram divididos em dois grupos. No grupo 1 estão os responsáveis pela gestão de cada uma das CNs estudadas, correspondendo aos presidentes, diretores e gestores das redes. A seleção desses sujeitos justifica-se pelo fato desses atores serem responsáveis execuções de funções de gestão e de coordenação dos demais associados dentro das respectivas redes.

No grupo 2 estão os proprietários das lojas e/ou compradores. A seleção desses atores como sujeitos da pesquisa, justifica-se mediante ao fato de que os mesmos são impactados e impactam diretamente nas decisões tomadas pela alta gestão. Por se tratar de uma rede

associativista, cuja governança tem caráter participativo, os atores do grupo 2 têm grande importância, uma vez que estão envolvidos nas decisões estratégicas. Doravante os proprietários de loja também poderão ser designados nesse trabalho como: associados ou lojistas. Já os integrantes do grupo 1 poderão ser também chamados de: alta gestão ou administração da rede.

Houve preferência, no grupo 2, pela seleção, sempre que possível, de associados das três redes. No entanto, diante da recusa de alguns candidatos, optou-se também por entrevistar o comprador do respectivo lojista. Vale frisar que os compradores são figuras de grande importância para contexto dessa pesquisa, dado que participam do cotidiano das lojas juntamente com os proprietários, frequentam algumas reuniões comerciais com os associados e mantém, constantemente, contato com os profissionais da rede.

Ademais, os compradores são atores sociais dotados de amplo conhecimento sobre as temáticas abordadas nesse trabalho, principalmente, no que se refere à logística e a colaboração vertical. Por esses motivos, eventuais substituições de associados por compradores não trouxeram prejuízos para a qualidade das análises auferidas.

Ao todo foram realizadas 16 entrevistas entre membros da administração da rede, associados e compradores. A Tabela 7 ilustra o perfil dos entrevistados e suas nomenclaturas de referência – códigos-nomes que serão usados para identificá-los ao longo desse trabalho.

Tabela 7 - Perfil dos entrevistados.

Nº	CÓDIGOS-NOMES	TEMPO DE ATUAÇÃO	IDADE	ESCOLARIDADE	CARGO
REDE L					
1	PL	14 anos	52	Ensino médio	Presidente
2	GL	12 anos	36	Ensino médio	Gestor
3	AL1	2 anos	43	Ensino médio	Associado
4	AL2	5 anos	36	Ensino médio	Associado
5	AL3	6 anos	32	Ensino Superior	Associado
6	AL4	10 anos	47	Ensino Superior	Associado
REDE M					
7	PM	14 anos	52	Ensino Superior	Presidente
8	GM	2 anos e 9 meses	47	Ensino Superior	Gestor
9	AM1	13 anos	54	Ensino Superior	Associado
10	AM2	13 anos	55	Ensino Superior	Associado
11	AM3	1 ano	29	Ensino Superior	Associado
REDE U					
12	PU	7 anos	52	Ensino Superior	Presidente
13	GU	3 anos	50	Ensino Médio	Gestor
14	CU1	10 anos	43	Ensino Superior	Comprador
15	CU2	1 ano e 6 meses	28	Ensino Médio	Comprador
16	AU1	2 anos e 2 meses	47	Ensino Médio	Associado

Fonte: Elaboração própria.

3.1.4 Coleta de dados

O método utilizado para coleta de dados foi entrevista semiestruturada por meio de roteiro. A entrevista semiestruturada por roteiro baseia-se em um conjunto de perguntas cuidadosamente preparadas e refinadas até ao ponto em que o pesquisador esteja certo de sua validade (SMITH et al., 1999). Este método é adequado quando é preciso compreender os pressupostos que o entrevistado usa como base de suas crenças e opiniões, quando a lógica passo a passo de uma situação não está clara ou até mesmo quando o entrevistado reluta em ser franco a respeito de determinada questão (SMITH et al., 1999).

Ainda segundo os autores, as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ainda ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (SMITH et al., 1999).

Para o presente estudo foram desenvolvidos três roteiros de entrevista. Seguindo a ordem em que foram anexados neste trabalho, o primeiro foi destinado aos presidentes das redes (Anexo A). O segundo foi elaborado para entrevistas com os associados e compradores (Anexo B). O terceiro foi destinado aos gestores das redes (Anexo C). Ainda em relação aos roteiros, é importante salientar que os mesmos nem sempre foram seguidos à risca, quer seja por omissão ou por inclusão de algumas perguntas. Optou-se por deixar os entrevistados mais confortáveis para descrever seus relatos e suas experiências, efetuando o mínimo de interrupções possíveis. Procurou-se com essa estratégia, captar o máximo de informações dos entrevistados, deixando o clima mais amistoso e informal.

Desta forma, realizou-se 16 (Dezesseis) entrevistas, sendo 6 (seis) delas realizadas na rede L, 5 (cinco) realizadas na M e 5 (cinco) na rede U. Embora o intuito inicial dessa pesquisa fosse obter 6 (seis) entrevistas de cada rede, as dificuldades encontradas para estabelecer contato com os associados e para concessão de entrevistas por parte de alguns sujeitos, acabaram inviabilizando o quantitativo planejado. O Quadro 7 ilustra o número de entrevistas realizadas em cada rede e as cidades visitadas para realização das mesmas.

O processo de entrevistas foi delineado da seguinte forma: primeiramente, fez-se contato por telefone com gestores ligando para as suas respectivas sedes administrativas. Após uma explicação dos objetivos e finalidades do trabalho, os mesmos foram convidados a participar da pesquisa por meio da concessão de uma entrevista. Após cada entrevista, foi solicitado aos gestores das redes que indicassem o contato de seus respectivos presidentes.

Em todas as redes foi possível estabelecer contato com os presidentes e realizar as entrevistas em seus próprios estabelecimentos. Os contatos com os demais entrevistados seguiram uma das seguintes modalidades, sempre orientados pelo critério de conveniência (proximidade com a cidade de Seropédica – RJ):

- (1) Contato telefônico obtido através do site das redes;
- (2) Visita ao estabelecimento dos lojistas;
- (3) Contatos obtidos através de fornecedores;
- (4) Contatos obtidos através dos presidentes.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. A duração média de cada uma delas teve aproximadamente 40 min. A mais longa teve duração máxima de 1h e 20 min e mais curta de 22 min. Em relação ao questionário direcionado aos compradores e associados, é importante ressaltar que houve uma preocupação em torná-lo mais enxuto, tendo em vista que os atores entrevistados não dispunham de muito tempo para concessão da entrevista. Esses e outros detalhes só foram possíveis de serem percebidos através da realização de três roteiros pilotos. Embora os referidos pilotos tenham sido elaborados intuindo servirem de testes para o instrumento de pesquisa, os mesmos apresentaram grande riqueza de informações, sendo, por esse motivo, também aproveitados nas análises auferidas.

Quadro 7 - Detalhamento do número de entrevistas realizadas.

REDE	NÚMERO DE ENTREVISTAS	MUNICÍPIOS E BAIRROS VISITADOS
L	6	Itaguaí, Mangaratiba, Seropédica e Campo Grande.
U	5	Penha, Nova Iguaçu, Campo Grande, Duque de Caxias e Guadalupe.
M	5	Campo Grande, Penha, Bangu e Padre Miguel.
TOTAL DE ENTREVISTAS	16	

Fonte: Elaboração própria.

3.1.5 Métodos de Análise

A escolha da técnica análise de conteúdo encontra-se em conformidade com tipo de pesquisa e com o método de coleta de dados abordado neste trabalho. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011) pode ser resumida em um conjunto de técnicas de análise que buscam obter uma explicitação e sistematização do conteúdo da mensagem e da expressão desse conteúdo.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo se divide em três fases cronológicas diferentes: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é fase de organização propriamente dita, comumente, esta fase corresponde a três missões: a escolha de documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Já a exploração do material consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras anteriormente definidas. Por último têm-se o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, onde os resultados brutos são tratados de modo a serem significativos e válidos.

A técnica utilizada para realização da análise de conteúdo foi a análise categorial. A categorização, segundo Bardin (2011, p.147), “baseia-se na disposição de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos”. A autora completa dizendo que as categorias são classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro), sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos.

Nesse sentido, foram definidas, *a priori*, a partir do referencial teórico, 6 categorias de análise e suas respectivas subcategorias, conforme ilustradas no Quadro 8. Após realização de todas as entrevistas, houve a transcrição do conteúdo das mesmas. Seu conteúdo foi analisado, segundo os passos descritos na Figura 9.

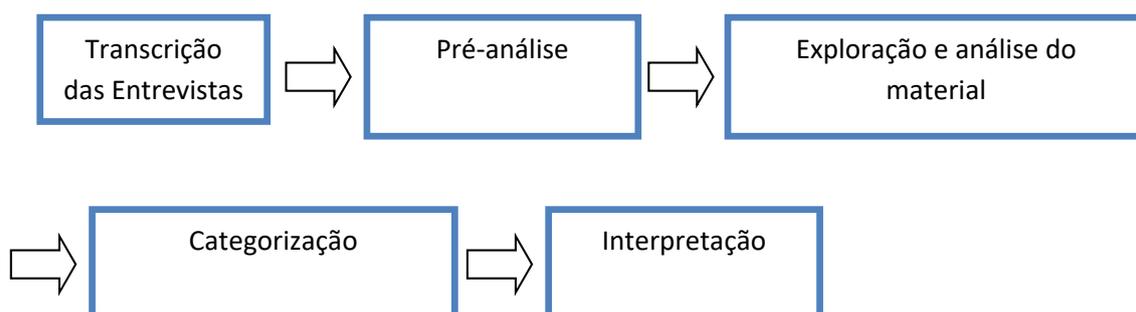


Figura 9 - Fluxo da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bardin (2011).

Quadro 8 - Categorias e subcategorias de análise.

CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	BLOCO DE QUESTÕES			
		BLOCOS	PRESIDENTES	ASSOCIADOS E COMPRADORES	GESTORES
5.1 Motivos para entrada na rede. 5.2 Critérios de seleção de associados. 5.3 Motivos para saída de associados.	Apresentar os principais fatores que motivam a entrada e a saída de associados, bem como os critérios de seleção de novos membros pelas redes estudadas.	Bloco 1	2 a 5a	1 a 4	3 a 7a
5.4 Gestão das Relações Interorganizacionais e Governança em Redes Horizontais 5.4.1 Compartilhamento de informações e experiência entre os Associados 5.4.2 Práticas colaborativas voluntárias 5.4.3 Confiança. 5.4.4 Mecanismos formais da coordenação e controle dos associados. 5.4.5 O processo decisório 5.4.6 A construção de uma identidade coletiva e autonomia operacional.	Identificar como se dá a gestão das relações horizontais entre os associados e o desenvolvimento dos mecanismos de governança nas Centrais de Negócios alvo desse estudo	Bloco 2	6 a 11c	5 a 9a	8 a 13c
5.5 Desenvolvimento de Ações Colaborativas Verticais 5.5.1 Políticas de suprimento. 5.5.2 As ações de marketing. 5.5.3 Operações.	Identificar possíveis ações colaborativas existentes entre as Centrais de Negócios estudadas e os seus fornecedores.	Bloco 3	12 a 17	10 a 15	14 a 19
5.6 Delineamento da Estratégia Logística 5.6.1 Gerenciamento de compras e estoques. 5.6.2 Transporte Distribuição e Armazenagem. 5.6.3 Uso de ferramentas tecnológicas de apoio logístico.	Descrever como as Centrais de Negócios estão estruturadas em termos de serviços logísticos, considerando as atividades relacionadas às operações de compra, armazenagem, distribuição e uso de sistemas de informação.	Blocos 4,5	18 a 25	16 a 20a	20 a 29

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.6 Limites dos métodos

As limitações em relação aos resultados proporcionados por determinado método de pesquisa parecem ser alguns dos principais pontos de tensão na discussão teórica sobre o método do estudo de caso (MAFFEZZOLLI; BOEHS, 2008). Sobre esta questão, Brambilla (2011, p. 197) argumenta que “apesar de geralmente não observadas na interpretação, limitações nos estudos de caso também deveriam ser identificadas, apesar da substancial diferença entre interpretar uma realidade e a tentativa de identificar suas tendências”. Yin (2005) aponta outra grande limitação em relação a esta metodologia. Segundo o autor, o tempo necessário para se realizar um estudo de caso pode ser extenso, demandando um longo período para a sua conclusão.

Em relação à análise de conteúdo, os limites dessa técnica dizem respeito à capacidade de captar o conteúdo latente das mensagens, ou seja, sua potencialidade em extrair, nas entrelinhas, motivações e aspectos simbólicos, não se restringindo apenas ao que está manifesto. Sobre esse aspecto, Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), ressaltam que o pesquisador deve dispor de habilidade necessária para ir além do que está no texto, especialmente quando for conduzir e analisar as entrevistas.

Quanto aos limites da entrevista semiestruturada, pode-se dizer que os mesmos estão relacionados, na maioria dos casos, a entraves provenientes do próprio entrevistador, tais como: a escassez de recursos financeiros e o dispêndio de tempo. Já por parte do entrevistado, pode ter havido certa insegurança em relação ao seu anonimato, levando-o a reter ou omitir informações importantes.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

4.1 A Rede L

A rede L é uma rede associativista formada por 12 pequenos supermercadistas, situados em diferentes pontos geográficos do Estado do Rio de Janeiro. A rede L possui ao todo 13 lojas, sendo que apenas um associado é proprietário de mais de um estabelecimento. Com sede localizada em Campo Grande, na Zona Oeste do Estado do Rio de Janeiro, a rede começou a atuar no ano de 1998, passando a ser conhecida realmente pelo nome de L somente em 2000, quando adotou seu nome fantasia que perdura até hoje.

A iniciativa de criar uma rede partiu de um grupo de 15 pequenos empresários supermercadistas, que resolveram se reunir, inicialmente, para comprar em conjunto. Com o decorrer do tempo, a rede L foi se consolidando no cenário fluminense, tornando-se conhecida nas cidades e nos bairros de atuação de seus lojistas.

A estrutura organizacional da rede L é composta por cargos executivos e operacionais, também denominados, respectivamente, de: cargos eletivos e cargos remunerados. Os cargos operacionais/remunerados são ocupados por quatro funcionários oriundos do mercado, que possuem as seguintes funções: gestor, auxiliar de escritório, auxiliar de marketing e secretária. Já os cargos executivos/eletivos da rede, são ocupados pelos próprios associados, subdivididos nas seguintes funções: presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor de comunicação e três titulares do conselho administrativo.

Hoje, além da compra, a rede L promove outras ações conjuntas com seus associados, com destaque para: encartes, promoções de aniversário, palestras para treinamento de funcionários, cartão de crédito exclusivo para clientes, assessoria jurídica, padronização de uniformes, letreiros e sacolas plásticas personalizadas.

4.2 A Rede M

A rede M é uma rede associativista constituída, atualmente, por 24 varejistas independentes. Fundada em 1999, a rede M possui 15 anos de atuação no segmento supermercadista, destacando-se como uma das redes que mais cresceram no cenário carioca nos últimos anos. Consolidada no segmento em que atua, a rede M, possui, hoje, um total de 75 lojas. Sua sede administrativa está localizada na Zona Norte do Rio de Janeiro, às margens da Avenida Brasil. Suas lojas encontram-se espalhadas em diferentes pontos da região Metropolitana, Baixada Litorânea, Costa Verde e Região Serrana.

A estrutura organizacional da rede M é composta por cargos executivos e operacionais. Os cargos operacionais/remunerados são ocupados por funcionários que possuem as seguintes funções: gestor, compradores, secretária, analista de TI, auxiliar administrativo e supervisor de loja. Já os cargos executivos/eletivos são ocupados pelos próprios associados, escolhidos por meio de eleições trienais. Os cargos eletivos estão subdivididos nas seguintes funções: presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor comercial, diretor administrativo e três titulares do conselho fiscal.

Os associados da rede M dispõem de uma assessoria em marketing, que é responsável pela elaboração dos encartes, lâminas e ações promocionais na loja e em grandes veículos de comunicação. Além disso, a rede busca negociar taxas menores com as instituições bancárias e oferecer aos associados os serviços exclusivos de uma central de negociação de produtos. Também concede assessoria jurídica, assessoria para padronização de lojas e para assuntos relacionados à tecnologia da informação. Da mesma maneira, também são oferecidos cursos para treinamento de funcionários e capacitação de associados.

4.3 A Rede U

A rede U é uma rede associativista formada, atualmente, por 14 associados. Estabelecida no ano de 2003, a rede U é fruto da união de quatro amigos, que resolveram somar forças para tornarem seus negócios mais competitivos. Com 31 lojas espelhadas pelas regiões: Noroeste Fluminense, Metropolitana, Costa Verde e Baixada litorânea, a rede U vem consolidando-se no cenário do varejo carioca, possuindo ao todo 11 anos de atuação. Sua sede administrativa está localizada na Zona Norte do Rio de Janeiro, às margens da Avenida Brasil.

A rede U possui uma estrutura organizacional composta por cargos executivos e operacionais. Os cargos executivos/eletivos são ocupados pelo presidente, vice-presidente, presidente do conselho comercial, pelo tesoureiro e por diretores, todos eles eleitos através de eleições bienais. Os cargos operacionais/remunerados são ocupados pelo diretor comercial, compradores, assistentes administrativos e secretário. Embora o gestor da rede U receba a designação de diretor comercial, ele será tratado, nesse trabalho, simplesmente como: “gestor”. As estruturas organizacionais básicas das redes estudadas estão representadas na Figura 10.

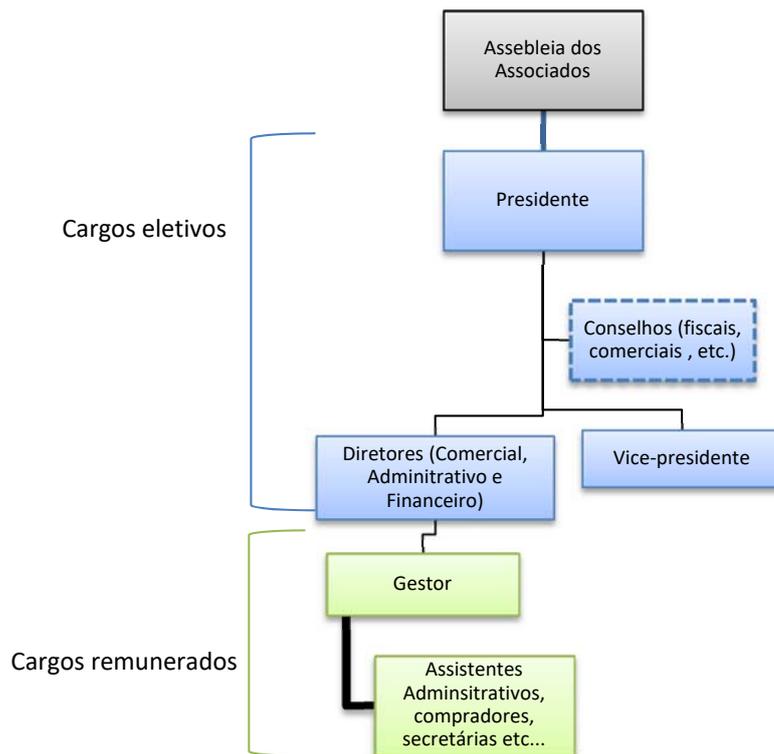


Figura 10 - As estruturas organizacionais básicas das redes.
Fonte: Adaptado de Pereira (2005).

Entre os benefícios proporcionados pela rede U aos seus associados, destacam-se: a assessoria em marketing, responsável pela elaboração dos encartes, lâminas, ações promocionais nas lojas e em grandes veículos de comunicação. A assessoria comercial, responsável por intermediar as negociações com os fornecedores e instituições bancárias, buscando condições comerciais favoráveis e competitivas. A assessoria para padronização de lojas, que possui a atribuição de cuidar da identidade visual da rede, estabelecendo os parâmetros necessários para a padronização de letreiros, uniformes, banners, etc.

4.4 Comparativo entre o Perfil das Redes Estudadas

Devido à diversificação da sua atuação, as três redes apresentadas podem ser caracterizadas como Centrais de Negócios, uma vez que, de acordo com Máximo e Melo (2010), não se limitam exclusivamente em executar compras em conjunto, mas também podem realizar outras atividades típicas de uma CNs, tais como: “serviço de marketing e promoções, padronização do *mix* de produtos, recrutamento e treinamento de empregados, padronização de lojas e uniformes, centro de distribuição de mercadorias aos associados, cartão de crédito conjunto” (MÁXIMO; MELO, 2010, p. 79).

Apesar de possuírem a mesma classificação e algumas semelhanças entre si, as redes estudadas também apresentam certas distinções em suas formas de gerenciamento, formação, amplitude do escopo de atividades executadas, objetivos etc. Algumas dessas diferenças serão explanadas com mais detalhes no capítulo seguinte, que trata da análise dos resultados de cada categoria pesquisada. No entanto, com base na apresentação dos casos, pode-se de antemão realizar algumas comparações, conforme demonstrado no Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 - Perfil das redes estudadas.

Nome da rede	Nº de associados	Nº de lojas	Tempo de atuação	Localização da sede	Regiões de atuação	Faturamento mensal aproximado da rede
L	12	13	16	Zona Oeste	Metropolitana e Costa Verde	R\$ 9.000.000
U	14	31	11	Zona Norte	Noroeste Fluminense, Metropolitana, Costa Verde e Baixada litorânea.	R\$ 34.000.000
M	24	75	15	Zona Norte	Metropolitana, Baixada litorânea, Costa Verde e Região Serrana	R\$ 90.000.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos números de faturamento mensal, de lojas e de associados, pode-se observar que a rede M possui os resultados mais expressivos, quando comparada com as redes U e L. A rede L apesar de ser mais antiga, apresenta números bem inferiores aos outros dois casos.

No que se refere às regiões de atuação, constata-se que a rede L encontra-se localizada, com suas lojas, em apenas 2 regiões do Rio de Janeiro, enquanto as demais redes estão situadas em 4. A fim de elucidar melhor esse aspecto, a Figura 11 traz, de forma ilustrativa, a distribuição geográfica das mesmas. Vale ressaltar que a Figura 11 registra apenas a presença física – regiões onde a rede possui de 1 (uma) a (n) lojas. Desta forma, a referida figura não possui informações sobre o quantitativo de lojas presentes em cada região, nem informações sobre a real localização geográfica das mesmas.



Figura 11 - Distribuição Geográfica das Redes.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do mapa da CEPERJ (2014)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Motivos para Entrada na Rede

Essa categoria parte da necessidade de entender as razões pelas quais, pequenos e médios empresários deixaram de lado o seu universo particular de atuação para ingressar em projetos colaborativos horizontais. Nesse sentido, ao serem perguntados sobre o que os supermercadistas mais procuram ao se associarem a uma rede cooperativa, todos entrevistados evidenciaram os ganhos relacionados à economia de escala como sendo o principal fator de interesse, o que pode ser identificado nas seguintes respostas:

Eles procuram preço, porque quando você se associa a uma rede, você consegue ter um grupo de compras onde se consegue benefícios: preço, sacolas personalizadas mais baratas, uniformes, encartes, que sai bem mais barato. E outros benefícios que as redes têm, mas que a gente ainda não tem (GL).

Quando as redes começaram, essa história é nossa, é da rede XRE, da rede XRS etc. Todas elas possuem a mesma história: eu tinha uma loja, outro lojista tinha duas, três etc. Esses lojistas resolveram se unir para poder ter musculatura para negociar com o fornecedor, ou seja, para ganhar escala (PM).

O alto volume de compras alcançado pelas CNs possibilita às mesmas terem acesso direto a um número maior de fornecedores, passando a desfrutar de um aumento do poder de barganha nas negociações. Nesse sentido, segundo as respostas dos entrevistados, as vantagens obtidas pelas economias em escala podem refletir tanto na obtenção de preços mais competitivos, como na redução dos custos de divulgação das ofertas em tabloides, uma vez que mais fornecedores pagarão para ter seus produtos anunciados; esperando obter com isso melhores vendas e maior divulgação de suas marcas. Essa percepção pode ser depreendida nos seguintes depoimentos coletados:

Quer dizer, hoje, a procura maior dos supermercadistas por uma rede, seria assim, o interesse deles no tabloide - que é a participação nos encartes. E a possibilidade de ter mais fornecedores. Eles procuram com isso obter mais fornecedores e conseguir um preço melhor (PL).

Eles também buscam vantagens para as suas negociações. Na verdade, nós somos um clube de compra. O que é um clube de compra? Vamos dizer que você é um negociador e está querendo vender canetas. Se comprar uma caneta, você vai me dizer que ela custa dois reais cada. Olha, se eu disser que vou querer comprar mil canetas, então nós vamos negociar melhor esse preço! Quando você consegue englobar quantidades maiores, você consegue reduzir os valores dos produtos. As negociações são influenciadas através dos volumes, dos pacotes que são fechados (GU).

Embora as redes estudadas apresentem certas diferenças em relação à amplitude dos serviços oferecidos aos seus associados, em todas elas foi possível evidenciar a importância dos recursos complementares, não só para formação e atração de novos sócios, mas também para a manutenção da vocação competitiva desses arranjos cooperativos. Os seguintes trechos elucidam melhor esse aspecto:

Hoje nós temos uma advogada. Se surgir algum problema tem a advogada para resolver. Nós já fizemos algumas palestras. Já tivemos também palestras para os funcionários. E tem outros benefícios que sozinhos eles não conseguiriam (GL).

Um supermercado sem rede, hoje, deixa de ter vários benefícios dos quais um supermercado dentro de uma rede pode usufruir. [...]. Nós damos também o privilégio de ter pessoas dentro da rede negociando para os associados um volume mais alto. Temos apoio jurídico, nesse caso, nós procuramos ajudar em tudo que envolve a marca. Esses são alguns dos benefícios, que somados, realmente, fazem a diferença (PU).

A busca por recursos complementares entre as organizações participantes de uma rede de cooperação é um fator motivador para a formação de Centrais de Negócios, tão importante quanto os tradicionais ganhos obtidos pelas economias em escala. A atuação isolada em um determinado setor, em muitos casos, acaba inviabilizando investimentos em tecnologia, acesso a linhas de créditos e a novos mercados (LIVATO; BENEDICTO, 2010).

Assim sendo, é difícil para um pequeno varejista conseguir destinar mensalmente uma parcela de sua reduzida margem de lucro para investir na melhoria dos processos e aquisição de novas tecnologias. Diferentemente, quando ele faz parte de uma rede, o mesmo passa a ter acesso aos recursos complementares ao seu negócio e a desfrutar de alguns benefícios proporcionados pela central aos seus associados.

O terceiro fator motivador encontrado nessa pesquisa diz respeito à representatividade de marca (bandeira). No caso das redes que desfrutam de uma imagem consolidada no setor, e que têm por hábito investir frequentemente em mídias de alto impacto, como o rádio e a televisão, a força e a evidência de suas marcas acabam despertando o interesse de varejistas pela associação. Para o pretendente à associação, é a oportunidade de usufruir de uma boa reputação e de alcançar novos consumidores e fornecedores. Como membro de uma grande rede, ele poderá ser enxergado com outros olhos pelos seus clientes, saindo do anonimato de uma atuação estreitamente local. O depoimento a seguir não só torna explícito esse aspecto, mas também alerta sobre os possíveis efeitos que uma repercussão negativa pode ter sobre a marca:

A marca é muito importante. Nós temos uma ação televisiva que desloca a marca. O brasileiro ainda gosta dessa proporcionalidade de representatividade. Então, hoje, todo mundo busca uma marca: rede XRE, XRSS, M –, isso dá aspecto de grandeza. As pessoas veem e identificam tudo isso com uma rede. Eles não identificam que cada loja tem um dono. Eles acreditam que aquela rede é uma rede única. Por trás do nome fantasia Rede U, tem uma razão social, um CNPJ diferente. É uma moeda com dois lados. O lado bom: - Nossa, a rede U fez uma grande ação, e essa ação está generalizada em todas as lojas. Ele viu um comercial na TV, ele viu um anúncio da nossa rede. Assim como também pode ter problemas: - Ó, na rede U aconteceu, isso, isso e isso de problema. Deu um Ibope negativo. (GU)

Por se tratar de uma nuance típica de redes associativistas que investem muito em ações de marketing, esse aspecto somente foi encontrado nas redes M e U. Nesse sentido, é importante ressaltar que as redes M e U têm buscado nos últimos anos aumentar cada vez mais a representatividade de suas marcas (bandeiras) dentro do segmento supermercadista, fazendo uso, principalmente, de mídias televisivas. O Quadro 9 adiante sintetiza as principais variáveis de observação evidenciadas em cada caso.

Quadro 9 - Motivos para entrada na rede.

Empresas	Motivos para Entrada na Rede
L	Ganhos relacionados à economia em escala, busca por recursos complementares.
M	Ganhos relacionados à economia em escala, busca por recursos complementares e representatividade de marca (bandeira).
U	Ganhos relacionados à economia em escala, busca por recursos complementares e representatividade de marca (bandeira).

Fonte: Elaboração própria.

5.2 Critérios de Seleção de Associados

A seleção de parceiros constitui um dos fatores de sucesso para a formação de redes de cooperação interorganizacional. Embora tenha sua importância reconhecida pelas empresas participantes, esse processo acaba, em muitos casos, ganhando pouca atenção pelos gestores e associados. Arranjos cooperativos que promovem uma análise pouco criteriosa dos perfis de seus futuros sócios geralmente possuem grandes dificuldades em garantir que seus participantes consigam compartilhar dos mesmos objetivos e seguir os passos da maioria (POUSA, 2006).

Ainda nessa linha de raciocínio, o autor complementa dizendo que a evolução dos critérios de seleção de novos associados é um dos fatores fundamentais para que as CNs brasileiras possam “migrar para estágios mais avançados, em comparação com centrais de países mais desenvolvidos” (POUSA, 2006, p. 3).

Para se tornarem membros da rede L, os potenciais associados têm que atender aos seguintes critérios de seleção: (1) possuir três ou mais check-outs; (2) ter um volume de vendas superior a 300 mil reais mensais; (3) apresentar-se livre de pendências financeiras, ou seja, não estar incluso em cadastros de devedores; (4) encontrar-se localizado em um raio mínimo de 3 km de distância de outro associado. Além dos critérios mencionados, são realizadas consultas informais aos fornecedores a fim de verificar a reputação do futuro sócio.

Ainda em relação aos critérios de seleção perfilhados pela rede L, os entrevistados demonstraram que o mais importante deles é a idoneidade e a pontualidade no pagamento. Ao ser perguntado sobre quais seriam as razões motivadoras para adoção desse critério, o presidente respondeu:

Esse critério já foi adotado há bastante tempo. E ele começou a ser adotado quando o número de associados cresceu muito. Quando a rede não pedia isso, vinham muitas lojas com pendências financeiras. Então foi definido um critério para não haver esse negócio de fornecedores reclamando: - Ó, fulano está pendente, fulano tem protesto, a empresa não vende com protesto (PL).

A avaliação quanto à idoneidade e a pontualidade no pagamento não constitui uma ação exclusiva da rede L, sendo, portanto, um dos aspectos fundamentais para operação das Centrais de Negócios em todos os segmentos do varejo. Isso porque, o débito não quitado dentro do prazo de pagamento, pode motivar o fornecedor a bloquear todos os pedidos de compra da rede, afetando não só as vendas do supermercadista inadimplente, mas, também, de todos os outros associados.

Alguns fornecedores, por sua vez, valem-se desse mecanismo (bloqueio) como meio de pressionar a alta gestão e os demais associados a liquidarem, o mais breve possível, com as faturas em aberto. Além disso, existe certo receio por parte dos sócios, de que o referido débito comprometa o bom relacionamento com o fornecedor, afastando-o de futuras negociações com a Central. O gestor da rede elucida melhor esse aspecto, reforçando a seguir a importância desse critério:

O principal é que esteja com nome limpo - com crédito na praça. Nós procuramos associados que comprem aquilo que possam vender, e que paguem em dia os seus boletos. Porque, hoje em dia, aceitar um associado que tem protesto e que está atrasando seus pagamentos, mancha a imagem da Central. O fornecedor começa a querer não negociar mais com a rede (GL).

Um dos entrevistados também manifestou certa preocupação com a possibilidade de que a falência de algum membro traduza-se em danos à imagem da rede, afetando consequentemente a todos os integrantes do grupo. A narrativa subsequente descreve esse sentimento manifestado por um dos associados:

[...] Porque, por exemplo, se você seleciona um associado que está em dívida (inadimplente), isso vai prejudicar o nome da rede. Porque, hoje, você puxa o associado, faz todo um investimento com outdoor, nas vestimentas com o nome da rede para os funcionários dele e logo depois essa loja vem a falir ou vem a fechar. Então o que fechou? Quem fechou não foi “AS LTDA”, quem fechou foi a rede L em tal bairro. É assim que é visto pela população. Mancha o nome da rede! (AL3).

Assim, foi possível constatar que os parâmetros para triagem de novos sócios praticados pela rede L estão direcionados quase que exclusivamente para a capacidade do associado comprar. Os mesmos, portanto, não consideram nessa análise se os futuros associados comungam de valores e convicções semelhantes aos da rede, e/ou se compartilham dos mesmos objetivos coletivos do grupo.

Nesse mesmo contexto, Lagemann (2004) diz que a seleção de novos entrantes merece atenção, principalmente, em relação à necessidade de haver convergência entre objetivos e interesses dos novos associados com os dos membros já integrantes da rede. Já Roth et al. (2010) complementam esse raciocínio enfatizando que a seleção é importante não só para formação inicial do corpo de associados, mas também como prática permanente da gestão ao longo do tempo, mesmo que isso signifique, em alguns casos, a exclusão de empresas que não tenham o perfil adequado.

A diferença de perfis entre os integrantes de um arranjo cooperativo; quer sejam elas de habilidade gerencial, público-alvo, dimensão do estabelecimento, localização geográfica, entre outras, propiciam o surgimento de “assimetrias de benefícios dentro da rede, - algumas empresas obtêm melhores resultados com a cooperação do que outras” (PEREIRA et al. 2010, p.16). A assimetria de benefícios, por sua vez, pode abalar alguns elementos estruturais na gestão da cooperação, como a confiança e a sinergia entre os membros. A ausência desses elementos serve como combustível natural para o acirramento dos conflitos de interesses entre os participantes, contribuindo consequentemente para o rompimento dos laços colaborativos.

Quando foram perguntados sobre a existência de uma diferença acentuada de perfis entre os associados, a maioria dos entrevistados das três redes estudadas nesse trabalho disse que sim. Em relação a essa questão, foi possível observar dois aspectos comuns nos três casos estudados:

- (1) Algumas diferenças são inerentes à regionalidade de cada CN. As redes M e U, por exemplo, encontram-se presentes através de suas lojas, dentro de quatro regiões do Estado do Rio de Janeiro, possuindo por conta disso, distinções relacionadas ao público-alvo, aos fornecedores e à cultura de consumo em cada uma delas;
- (2) Certas disparidades de perfis estão presentes desde as suas fundações e acentuaram-se a partir de um crescimento não uniforme de seus associados. Isso porque, em suas fases de concepção e desenvolvimento, essas organizações trabalhavam com processos de seleção ínfimos e simplistas que eram, na maioria das vezes, baseados em indicações de outros membros ou de fornecedores. O objetivo primaz no passado dessas organizações era conseguir o maior número possível de associados para ganhar escala e fortalecer a Central de Compra.

Os depoimentos a seguir promovem uma breve explanação sobre essa realidade, evidenciando a heterogeneidade de perfis existentes:

Muita diferença. É muito heterogêneo! [...] Nós temos lojas na baixada onde essa nuance é bem mais difícil – a população lá é mais sensível ao preço. Até no nível de *mix* de produtos. Essas lojas que ficam em Icaraí, Taquara, Jacarepaguá, Araruama, Angra dos Reis, são lojas em que a própria composição é bem superior às lojas da baixada. [...] Têm alguns associados que possuem 8 lojas, outros 7, 6, 5 etc. Esses associados têm um volume de compra muito superior do que aqueles que têm apenas uma única loja. Até a força para negociar, para ajudar nas negociações com os fornecedores é muito maior. Por isso, quanto menor for a distância entre eles, melhor. Daí a importância do critério de entrada, para que ele não se sintam menor, até porque nós não temos essa classificação aqui, mas ela acaba sendo natural [...] (GM).

Ah, Existem! Primeiro, existem diferenças na regionalização dos clientes. Nem tudo que é vendável em uma área, é vendável na outra. Segundo, o perfil muda, pois os próprios associados já entram na rede com perfis diferentes. Você começar do zero é diferente de pegar uma casa pronta e modificá-la. Você tem que ter esse tipo de enquadramento. Como você vai conseguir adequar uma pessoa que está acostumada a comprar arroz X, e você, de repente, fecha pela rede um volume de carregamento de arroz Y? (GU).

Na rede M, os critérios de seleção são: (1) possuir um limite mínimo de faturamento de R\$ 1.000.000; (2) encontrar-se localizado em um raio mínimo de 3 km de distância, em linha reta, de outro associado; (3) ter um tamanho de loja superior a 1.000 m²; (4) apresentar-se livre de pendências financeiras, ou seja, não estar incluso em cadastros de devedores; (5) ser a aceito pela maioria dos associados, através de um processo de votação.

Além disso, também é necessário que o pretendente à associação passe por uma entrevista, cujo intuito, segundo o gestor, visa: “Entender qual é a visão dele, o que ele imagina da rede e observar se ele tem condições ou não de adequar-se dentro da nossa estrutura”(GM). Embora essa ainda seja uma iniciativa um tanto tímida, a gestão da rede M já demonstra ter uma preocupação maior em selecionar com mais rigor seus associados.

A mesma prática também está presente na rede U, que busca verificar em seu processo seletivo se os novos associados estão aptos e dispostos a seguir todas as diretrizes operacionais definidas pelo estatuto. O Gestor exemplifica dizendo:

Ele tem que ler o estatuto para saber se pode ou não seguir e respeitar as condições de leiautização, uniformização e padronização do espaço interno das lojas. Que ele possa ser capaz de fazer todas essas transformações (GU).

A entrada de novos associados nas redes U e M, hoje, é um processo que acontece com reduzida frequência. Isso porque, a gestão de ambas as empresas compartilham do mesmo apreço pelo crescimento orgânico (interno) dos associados em detrimento do crescimento do número de associados (externo). Para alcançar um número maior de lojas e aumentar o faturamento da rede, dá-se preferência para que os próprios associados cresçam organicamente (através da incorporação de terrenos e construção de novas lojas) ao invés de aceitar novos membros.

A rede U vem apostando, desde a sua fundação, em um modelo de crescimento fundamentado na crença de que um número reduzido de associados é capaz de lhe proporcionar vantagens na coordenação desses atores. Já a gestão da rede M, por sua vez, acredita que o seu alto número de associados lhe causa problemas demais, e que, por isso, aceitar novos associados poderia torná-los ainda maiores. Os depoimentos a seguir descrevem as razões que motivam à predileção de ambas as empresas pelo crescimento orgânico de seus associados:

Nós entendemos que uma rede associativista não precisa ter quantidade de sócios, ela tem que ter quantidade de lojas. E isso lhe dá uma qualidade. Primeiro, porque sendo desse jeito, nós temos uma facilidade maior de lidar com o ego humano [...]. O ser humano é complicado de lidar – um prefere a cor azul, outro prefere a cor vermelha. Então nós sabemos dessa dificuldade e, por isso, preferimos ter quantidade de loja. Nosso maior incentivo é que nossos associados se tornem

empreendedores e cresçam. Então nós temos que crescer de dentro para fora e não de fora para dentro. Nós não temos aquela busca por novos associados como acontecem nas outras redes (GU).

A rede tem seus critérios de seleção, mas eu sempre, em todos os meus mandatos, fecho as portas para entrada de novos associados na rede [...]. Nós já temos tantos problemas com os associados que aqui estão; nós temos é que primeiro ajeitar a casa. Como os próprios associados têm a possibilidade de estar crescendo, eu opto por fechar a entrada de novos membros. Porque quem está entrando tem outra cultura. Até ele se adaptar a cultura da rede é sempre um pouquinho complicado. E, hoje, nós temos 24 associados e 75 lojas - todo mundo querendo crescer. Porque nós precisamos crescer, precisamos ganhar volume diante das margens reduzidas. Eu acho muito mais saudável o crescimento interno (GM).

Ainda que as três redes estudadas no presente trabalho possuam muitos critérios convergentes, existem dissemelhanças na forma como as mesmas entendem e conduzem o processo seletivo de seus associados. Algumas dessas diferenças foram debatidas ao longo das análises auferidas nessa categoria. Assim, foi possível estabelecer o Quadro 10, que mostra um resumo comparativo entre os critérios seleção adotado por cada rede:

Quadro 10 - Resumo dos critérios de seleção adotados pelas redes.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	L	M	U
Limite mínimo de Faturamento	R\$ 300.000	R\$1.000.000	R\$ 1.500.000
Nº de Check-outs	3	Não pratica	Não pratica
Idoneidade e pontualidade no pagamento	Sim	Sim	Sim
Encontrar-se localizado em um raio mínimo de distância de outro associado.	3 km	3 km	5 km
Entrevista com a alta gerência objetivando identificar se o pretendente à associação pode cumprir as diretrizes operacionais da rede.	Não	Sim	Sim
Tamanho mínimo de loja	Não	1.000 m ²	Não
Ser aceito pela maioria dos associados através de votação realizada na assembleia da rede.	Sim	Sim	Sim
Consultas informais com fornecedores	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor:

5.3 Motivos para a Saída de Associados

A saída de associados é um fato recorrente em qualquer Central de Negócios ao longo do seu tempo de atuação. Nas redes estudadas, a saída de membros acontece, basicamente, de

duas maneiras: por decisão do próprio lojista ou por decisão da rede, em assembleia constituída pelos associados. Nesse último caso, o associado pode ser afastado da rede se desrespeitar algum item do estatuto passível de exclusão.

Está suscetível de exclusão na rede L, por exemplo, aquele sócio que deixar de efetuar a compra em conjunto com a Central ou que por ventura venha se tornar inadimplente com os fornecedores. Na rede M, além da inadimplência com os fornecedores, com as mensalidades e contribuições da rede, está sujeito à exclusão aquele associado que não comparecer a duas assembleias consecutivas ou que praticar concorrência predatória. Ademais, também pode ser excluído aquele associado que apresentar algum tipo de comportamento oportunista, prejudicando a operação de toda a rede. O presidente elucida muito bem esse tipo de comportamento:

Vamos supor que o fornecedor fez o arroz de marca X a R\$ 50,00, e deu mais R\$ 1,00 para rede por cada fardo comprado, objetivando poder ter o seu produto anunciado no encarte. Se nós fecharmos mais ou menos 12 mil fardos de arroz por mês, isso dá R\$ 12.000 reais. É muito ruim quando nós temos algum associado que não entrou nessa compra e que negociou com o mesmo fornecedor do arroz X a R\$ 49,00. Esse associado vai comprar só um pouquinho ou nem vai comprar o arroz X; ele irá tentar substituir por outra marca. Esse tipo de comportamento, isso é motivo de exclusão. Não é que ele não tenha suportado o volume de compras da rede, é que ele está pensando em ganhar R\$ 1,00 a mais que todo mundo. Isso tem muito em uma rede (PM).

Embora a sanção por comportamento oportunista esteja prevista nos respectivos estatutos e nos códigos de ética, segundo os entrevistados das três redes estudadas, são raros os casos em que as redes optaram pela exclusão de algum associado. Isso se deve ao fato de existir uma predileção pela adoção de uma postura mais flexível – buscando sempre que possível, um desfecho mais diplomático para lidar com as infrações cometidas.

No que diz respeito à saída por iniciativa do próprio o associado, foi possível perceber através dos relatos dos entrevistados, que a heterogeneidade de perfis entre os participantes constitui um dos principais motivos para a dissolução dos laços de cooperação nas redes estudadas. Como exemplo disso foi possível observar casos na rede L em que alguns empresários tinham um tamanho de loja e um poder de compra bem superior ao porte médio das outras lojas. Na visão do associado AL3, determinados membros desligaram-se do arranjo cooperativo, justamente, por sentirem que o seu crescimento estava limitado ao crescimento da rede. Sendo, por essas razões, motivados a migrar para Centrais de Negócios mais adequadas aos seus perfis e aos seus planos de crescimento.

O principal motivo são outras redes. Já perdemos associados para redes mais conhecidas do que a nossa. Hoje o comércio no ramo varejista, principalmente, no ramo de supermercados, está crescendo muito - o faturamento aumenta de mês a mês e muitos associados vendo seu faturamento aumentar, ficam limitados ao crescimento da rede L. Então ele passa para outra rede. Essas mesmas redes convidam o associado (AL3).

A diferença de perfis entre participantes tende a ocasionar o acirramento dos conflitos de objetivos e o desestímulo à cooperação, tornando a gestão da cooperação ainda mais complexa. A partir do momento em que o associado percebe que os objetivos da rede não estão alinhados com os seus ou que a cooperação não está gerando os benefícios e as vantagens esperadas por ele, o mesmo pode decidir por desfazer os laços associativos.

Todavia, também já aconteceram situações, nas três redes estudadas, em que o associado acabou não suportando o volume mensal de compras, devido ao seu baixo faturamento, conforme demonstrado no relato a seguir:

E outras vezes também aconteceu do associado ver que o padrão dele não se adequava dentro da rede, dentro da nossa estrutura, do volume de compra que era feito [...] (PL).

Olha, nesse período todo que nós estamos aqui, a insatisfação foi muito pequena. Aconteceu uma ou duas vezes, mas foi, principalmente, motivada pela questão do baixo faturamento do associado. Ele não pôde, com isso, cumprir com o que nós fechávamos de negociação aqui na rede. Por isso, aquela importância na admissão de estar verificando o faturamento, se ele tem condições de alcançar um volume de faturamento, para que possa ter condições de comprar o produto que está sendo encartado (GU).

Quando os critérios de escolha e avaliação dos associados são fracos ou inexistentes, tem-se um cenário de seleção natural; onde “sobreviverão” aqueles empresários mais adaptados à estrutura operacional da rede. Demonstra-se aqui, mais uma vez, a existência de uma forte relação entre a saída de associados e os critérios de seleção de novos sócios.

Nesse sentido, o critério de seleção denominado de: limite mínimo de faturamento -, é na visão das redes M e U, uma das variáveis mais importantes para prevenir a saída de associados em situações onde os lojistas não conseguem acompanhar os volumes mensais de compras negociados pela CN. Segundo o gestor da rede U, vencer essa barreira de entrada possibilitará ao lojista ter condições de comprar regularmente os produtos que compõem o encarte e, ao mesmo tempo, trabalhar com uma composição de margem mais saudável ao seu negócio.

Ainda nessa linha de raciocínio, o gestor complementa dizendo que a explicação para isso, deve-se ao fato de que o *mark-up*¹ ou até mesmo a própria margem de venda dos produtos integrantes do encarte promocional costumam não ser tão altas como aquelas praticadas nos outros itens que compõem o *mix* comercializado no cotidiano do supermercadista.

Por se tratarem de produtos que possuem preços mais atrativos e maior divulgação, os consumidores acabam, naturalmente, concentrando suas compras nos itens integrantes do encarte promocional. Assim, se o lojista não dispuser de capital para adquirir um *mix* mais amplo de produtos e nem espaço para comercializá-los na loja, a sua rentabilidade média acabará sendo menor. Ainda na opinião do gestor, um associado que possui um faturamento mensal elevado tem, ao ingressar na rede, maiores probabilidades de conseguir trabalhar com *mix* maior de produtos, de modo a vender não só os itens encartados – aqueles de menor margem, mas também outras mercadorias de maior retorno financeiro. A narrativa subsequente traz esse ponto vista:

Uma loja que vende 500 mil, na maioria dos casos, eu diria em 90% dos casos, ela tem um tamanho reduzido. As gôndolas não aumentam de tamanho e você tem que alocar ali 160 itens que vão ocupar espaço. E os clientes vão direto nesses produtos, não dando oportunidade para que você aumente o seu Mark-up, diminuindo com isso a sua lucratividade. Então, quando você tem uma loja com um faturamento maior, eu diria que o ideal seria um faturamento de R\$ 1.500.000, você tem a oportunidade de estar colocando outros produtos que venham compor a sua margem. Não é só aquele produto que está promovido [...] (GU).

Com base nos resultados obtidos nessa categoria, foi possível estruturar o Quadro 11, que demonstra as razões mais frequentes para a saída de associados nas redes estudadas, relacionando-as com as suas principais causas.

¹Diferença entre o custo da mercadoria e o preço de venda no varejo (LEVY; WEITZ, 2000).

Quadro 11 - Motivos para saída de associados

TIPOS	MOTIVOS PARA A SAÍDA DE ASSOCIADOS	PRINCIPAIS CAUSAS RELACIONADAS EVIDENCIADAS
Saída por iniciativa do associado	Saída para outras redes associativistas mais adequadas ao seu perfil.	Acontece quando alguns associados acabam crescendo muito mais do que os outros membros do arranjo cooperativo. Tem-se configurado um cenário de grande assimetria de benefícios e de conflitos de objetivos, que, com o passar do tempo, acabará motivando esses associados a migrarem para Centrais de Negócios mais adequadas aos seus perfis e aos seus planos de crescimento.
Saída por iniciativa do associado	O associado não suportou o volume mensal de compras	Acontece quando os critérios de escolha e avaliação dos associados são deficientes ou inexistentes. Nesse sentido, ressalta-se a importância de avaliar, no momento da seleção, se o faturamento e o tamanho da loja do pretendente estão adequados às negociações efetuadas pela rede. Sem essa barreira de entrada, tem-se um cenário de seleção natural; onde “sobreviverão” aqueles empresários mais adaptados à estrutura operacional da rede. Aqueles que não conseguirem acompanhar, fatalmente, sentiram-se obrigados a deixar o arranjo cooperativo.
Saída por decisão da rede	O associado é excluído por desprezar algum item do estatuto passível de exclusão	Suas causas geralmente estão relacionadas à presença de comportamento oportunista, a prática de concorrência predatória e inadimplência com as obrigações financeiras dentro da rede.

Fonte: Elaboração própria

5.4 A Gestão das Relações Interorganizacionais e Governança em Redes Horizontais

Nessa categoria foram analisados aspectos relativos à gestão das relações interorganizacionais em Centrais de Negócios, observando a presença de mecanismos formais e informais de coordenação, capazes de estimular e regular a cooperação entre os associados.

Também foram alvos dessa categoria aspectos que dizem respeito ao sistema de governança das redes estudadas, como o processo decisório e a autonomia dos associados. Para melhor compreensão das análises aqui auferidas, optou-se por dividir essa categoria em seis subcategorias.

5.4.1 Compartilhamento de informações e experiência entre os associados

O compartilhamento de informações entre empresas é de grande valia em um ambiente competitivo, dinâmico e repleto de incertezas. Em um arranjo cooperativo, o compartilhamento de informações é capaz de potencializar a obtenção de mais acertos do que erros, uma vez que possibilita aos parceiros partilhar experiências de sucesso e reveses (BARBOSA; ALMEIDA; VILELLA, 2008). O intercâmbio de informações oferece meios para que ocorram trocas de experiências entre os membros da rede, cabendo à gestão da rede incentivar essas trocas, a fim de que as mesmas contribuam para aumentar a aprendizagem e a inovação (WEGNER, 2011).

O compartilhamento de informações entre os associados foi uma nuance observada na atuação das três redes estudadas. Pôde-se observar que esse intercâmbio de informações acontece naturalmente, por iniciativa dos próprios associados, e tem reflexos positivos para o negócio dos lojistas, uma vez que cria um ambiente favorável ao aprendizado mútuo. Os indícios de aprendizagem e compartilhamento de informações podem ser observados nos seguintes relatos:

Nós trocamos informações. Eu aprendi muita coisa na rede assim, trocando informações e se atualizando. Eu estava no simples nacional quando eu entrei na rede. Graças às informações que eu consegui, eu pude sair do simples e migrar para o lucro real (AL2).

Isso é um nuance que tem crescido entre eles. A troca de ideias e perguntas. Perder a vergonha e perguntar. Pois ninguém nasce sabendo. Tem coisas assim: eu tenho tantos funcionários e minha venda é x, quanto que é a sua venda? O associado que é parceiro pode ter uma venda melhor com um quantitativo menor de funcionários. Aí ele diz: Opa! Tem alguma coisa que está errada. Assim, ele observa o outro para poder melhorar o seu negócio. Essa colaboração tem crescido (CU1).

Entre as informações trocadas pelos os associados, sobressaem aquelas de caráter comercial – sobre a venda de determinado produto, indicação de novos fornecedores, práticas de preços e aderência a novas campanhas promocionais. Há também a troca de informações a respeito dos problemas internos da rede, problemas fiscais ou trabalhistas vivenciados pelos lojistas, em uma espécie de *benchmarking* interno. O depoimento a seguir evidencia esse aspecto:

Isso é muito importante. A troca de experiência principalmente. Eles acabam trocando experiências e vendo oportunidades que aconteceram com o companheiro de outra loja – seja ela uma experiência negativa ou positiva. Por exemplo, um case ou uma coisa que ele fez lá e deu certo. Um auto de infração que ele viu outro

associado levar, ele vai tentar corrigir em sua loja para tentar evitar. A troca de experiência é fantástica! (GU)

Embora aconteça de forma espontânea, o intercâmbio de informações também é estimulado pelos gestores, sendo favorecido pela proximidade de alguns associados e pela amizade constituída ao longo do tempo de atuação em conjunto. Sendo assim, também é comum que os associados se organizem em pequenos grupos para trocar informações, buscando, para isso, parceiros que possuam interesses, afinidades e realidades regionais semelhantes.

5.4.2 Práticas colaborativas voluntárias

As práticas colaborativas nas três redes estudadas ocorrem de modo voluntário, ou seja, sem a necessidade de estarem impostas aos associados por meio de normas previstas em seus respectivos estatutos. Essa colaboração estabelecida de maneira informal é na opinião dos membros da rede L, uma vantagem competitiva, sendo, portanto, um aspecto que diferencia a rede das demais concorrentes. Ainda nesse contexto, a gestão da rede L acredita que o seu alto nível de colaboração esteja ligado, principalmente, ao número reduzido de associados e ao longo tempo de atuação em conjunto dos mesmos.

Como exemplo de colaboração, o gestor da rede L relatou que já houve casos em que alguns associados estavam passando por sérios problemas financeiros, tendo dificuldades de cumprir suas obrigações com a rede – pagamento das mensalidades e contribuições, e também com os seus fornecedores – efetuar a quitação dos boletos de compra.

O estatuto vigente na rede L prevê sanções quando o associado deixa de cumprir com essas obrigações. Tomando uma ação diferente daquela pré-definida em seu estatuto, os membros da rede L decidiram coletivamente por não aplicar as punições cabíveis nesses casos, optando por liberar esses associados de suas obrigações com a rede até que os mesmos pudessem se recuperar financeiramente, conforme evidenciado no relato a seguir:

Eu já tive associados que começaram a atrasar, pois estavam em uma situação financeira bem difícil. E a rede ajudou de tal forma que eles puderam ficar três meses fora do encarte, sem pagar a mensalidade e se recuperar para voltar forte. Isso já aconteceu com dois associados aqui dentro. Então esse exemplo de união, de cooperação que nós temos aqui é muito bom! (Entonação de entusiasmo) (GL).

A união, a amizade e os vínculos criados, indicam que a rede L possui forte coesão relacional entre os seus associados. Também foi possível constatar, na rede U, a presença de um grande sentimento de união entre os seus membros. Na rede M esse sentimento também

existe, embora, segundo o presidente, um pouco dessa união acabou sendo perdida durante o processo de crescimento da rede:

O ponto fraco é que ela perdeu um pouco dessa união em seu processo de crescimento. A diretoria tem que ter essa preocupação de estar sempre unindo. Isso é muito bom. O fornecedor de serviço ou produto, eles conseguem perceber que teve uma mudança na união da rede. E é o que tem que ter: confiança e união. Se não tiver isso, então não tem como ter associativismo (PL).

No que diz respeito à coesão, esta pode ser entendida “através da intensidade do relacionamento (forte ou fraco). Interações frequentes com comprometimento de recursos” (SARCOMANO, 2004, p.68). De acordo com Sarcomano, Neto e Truzzi (2005), a coesão relacional é caracterizada por uma gama de fatores, dentre eles, pelo estabelecimento de vínculos prévios entre os membros de uma rede, pela existência de uma relação de amizade entre os participantes e por ações de reciprocidade. Nesse sentido, observa-se que a reciprocidade, ou seja, a troca de favores entre os associados, é uma nuance presente no discurso dos entrevistados das três redes, sendo demonstrada através dos seguintes exemplos:

Existe compartilhamento de recursos básicos de mercadoria. Por exemplo, ele diz assim: - Antônio, eu estou sem cerveja, você consegue me ajudar? Aí sim! Com relação ao produto, tem constantemente um ajudando o outro. Esse é o espírito cooperativo! (GU).

Às vezes eu troco favores com os associados mais próximos. Nós fazemos pela amizade e não porque a rede impõe ou fiscaliza as lojas - para observar que o associado X está com muito papel higiênico no estoque, retirar e pulverizar para as lojas Z e Y (AL2).

A reciprocidade observada na troca de mercadorias entre associados é muito benéfica, na medida em que contribui tanto para reduzir as rupturas nas lojas, quanto para minimizar os estoques dos itens superestocados - mercadorias com baixo giro de estoque² nas prateleiras. Somente os entrevistados das redes L e U disseram possuir o hábito de trocar mercadorias. Além disso, vale ressaltar, que as gestões das redes L e U não operam diretamente fomentando as práticas de reciprocidade, mas atuam como facilitadoras, intermediando as trocas de produtos.

Observou-se também que as práticas colaborativas não estão restritas somente às trocas de produtos, perpassando também o compartilhamento de recursos logísticos, como acontece, por exemplo, na rede L, com o transporte de cargas. Segundo o gestor da rede L, é

² Giro de estoque reflete a relação entre volume de vendas e estoques e indica o número de vezes que o estoque médio é medido durante um período de tempo (PARENTE; BARKI, 2014, p. 185).

comum um lojista abastecer no depósito da rede com seu veículo e trazer a mercadoria de outro associado de uma localidade próxima à sua, sem cobrar um valor adicional por isso. Já na rede M, também está incluso no escopo da colaboração, a possibilidade de algum associado emprestar dinheiro para outro, a juros menores do que aqueles cobrados por uma instituição financeira, para que o mesmo consiga expandir organicamente o seu negócio.

As práticas colaborativas voluntárias existentes nas três redes estudadas estão edificadas sob os alicerces da reciprocidade e da confiança entre os associados. De acordo com Mendonça (2007), a reciprocidade e a confiança são mecanismos essenciais para o aprimoramento da cooperação. O autor completa dizendo que para aperfeiçoamento desses mecanismos, é preciso que os associados se abstenham de embates por poder, dominação e controle.

5.4.3 Confiança

A confiança é a condição fundamental para que ocorra o compartilhamento de recursos e de informações (WEGNER, 2011). Ainda na visão do autor, a confiança tende a evoluir a partir de um número maior de interações e com o tempo de existência das mesmas. Nesse sentido, a frequência de interações e o desenvolvimento de relações próximas e duradoras, permitem aos atores confiarem mais uns nos outros, tornando propício o estabelecimento de objetivos comuns e o compartilhamento de informações.

“A confiança pode ser vista como uma fonte de motivação intrínseca para que indivíduos se engajem voluntariamente, assumindo determinado risco” (ZANINI, 2005, p.5), sem que haja necessidade da formalização por meio de um contrato. A confiança entre as partes contribui para a redução dos custos referentes à aplicação de multas, sanções e ao monitoramento dos atores.

Os relatos observados nas três redes estudadas demonstram que existe uma relação de confiança entre os associados, favorecida pelo tempo de atuação em conjunto, pelo incentivo da alta gestão e pela disponibilidade e clareza nas informações compartilhadas. O relato a seguir evidencia a existência de confiança entre os associados:

Em relação à confiança, a rede acredita que eles têm um foco, que eles participam e não são de negar informações [...]. Todos eles passam informações para central da rede, eles não omitem seus dados. Até porque nós temos, assim, uma dinâmica entre os lojistas de não negar informações que sejam interessantes para a rede. Não que ele vai passar isso a terceiros, mas dentro do contexto da rede existe essa confiabilidade de estar passando os dados (PL).

Sim, existe confiança sim. O advento da NFe fez com que isso acontecesse. Pois no passado, tinha muita sonegação e o lojista ficava com medo de passar a informação. Hoje ele é auditado pela receita e pelo cartão de crédito a todo instante. Então, essa confiança passa ser recíproca, porque ele não tem mais o que esconder com essa tecnologia toda que está aí (GU).

O número reduzido de membros é, segundo os associados da rede L, um fator que também contribui para a perduração das relações de confiança na rede: “Sim tem confiança! Tem porque a rede ainda está pequena, são poucas lojas. Então, quanto menor o número de associados, menor será o quantitativo de problemas” (AL4). Da mesma forma, o gestor da rede U diz que: “ O mais importante é ter uma quantidade reduzida de associados. [...] a maioria dos associados está aqui desde a sua fundação [...]. Isso favorece o estabelecimento de confiança.” (GU).

Esses depoimentos vão ao encontro da abordagem de Wegner e Padula (2010), que relaciona o crescimento do número de integrantes da rede com aumento da complexidade de gestão, o que torna, conseqüentemente, mais difícil a busca por interesses consensuais entre os membros. Ainda de acordo com os autores, redes com número reduzido de integrantes tendem a conseguir chegar a acordos que garantam um bom desempenho por meio de ajustes mútuos entre os próprios membros, desde que os interesses dos participantes sejam convergentes.

Quando há divergências de objetivos os conflitos tendem a aumentar, dissipando os laços cooperativos, corroendo a confiança e a reciprocidade existentes entre os atores da rede. Nesse sentido, os mecanismos formais de coordenação ganham ainda mais importância como instrumentos capazes de promover a preservação dos interesses coletivos.

Redes em processo de expansão tendem a colapsar se não houver mecanismos formais de organização; sanções e recompensas que consigam garantir a preservação dos objetivos coletivos do grupo (WEGNER e PADULA, 2010). No entendimento de Verschoore (2006), a formalização tem papel importante, pois ajuda na manutenção e na convergência dos interesses que norteiam a ideia central da rede, tornando-se ainda mais relevante à medida que o grupo de cooperação cresce de tamanho.

5.4.4 Mecanismos formais de coordenação e controle dos associados.

De acordo com Wegner, Koetz e Wilk (2012), a formalização tem como principal objetivo reduzir conflitos dentro da rede, uma vez que pré-estabelece as regras para ação, de modo que não haja múltiplas interpretações sobre determinado tema. Os mecanismos

contratuais instituem os aspectos legais e formais a serem cumpridos pelos associados, através de seus estatutos sociais, regulamentos e procedimentos internos (VERSCHOORE, 2006).

Em relação a essa subcategoria, os entrevistados foram perguntados a respeito da importância dos aspectos contratuais, bem como, sobre o efetivo cumprimento das regras de atuação presentes no estatuto da rede. Todos os entrevistados foram unânimes em relação ao valor positivo dos aspectos contratuais, principalmente a alta gestão, que ressaltou o papel fundamental do estatuto no sentido de salvaguardar e orientar as ações tanto dos próprios associados, quanto da direção da rede. O relato a seguir evidencia justamente a importância das normas:

Hoje eu acredito que todas as redes estão asseguradas por um estatuto. Para o associado quando entrar ter direitos e deveres. Vamos supor: quando o associado entra na rede, ele vai ter direito aos benefícios oferecidos pela rede. Mas tem também os deveres, que é um compromisso dele perante à rede, onde ele precisará se adequar dentro do sistema de rede. Então, hoje, todo o lojista que participa da rede L recebe o estatuto para poder saber quais são os seus direitos e os seus deveres, o que é seguro ou não fazer (PL).

Do ponto de vista da gestão, o estatuto é primordial para que os administradores da rede consigam realizar um trabalho de organização. No caso das três redes estudadas, o estatuto prevê, entre outros aspectos, a definição das regras para padronização de lojas, - letreiros, uniformes e setores (açougue, hortifrúti, etc.), assim como, a regulação do processo decisório. Também está previsto definições sobre a entrada e a exclusão de sócios, regras de condutas e previsão de sanções para as infrações cometidas.

As punições presentes nos estatutos das redes estudadas podem variar desde a aplicação de multas, como nos casos de inadimplências de mensalidades, até a exclusão definitiva do associado. Na rede U, as sanções costumam ser aplicadas pela gestão e acatadas pelos associados. Contudo, existe certa flexibilidade no emprego dos mecanismos formais, o que para alguns associados pode ser classificado, como “ter bom senso na aplicação das penalidades”. “Na rede existem as penalidades, só que, normalmente, a questão é mais amistosa. Por mais que a rede seja flexível, ela não deixa correr solto, até por que a imagem dela reflete em todos os associados” (CU2).

Para o gestor da rede U, o descumprimento de algumas normas é um fato normal e está intimamente relacionado a uma característica própria do modelo de associativismo, que se difere, por exemplo, dos moldes de uma franquia, conforme ele mesmo relatada a seguir:

Claro que existem normas que eles descumprem. Mas eu já disse, tem que ter a flexibilidade. Melhor modelo que existe seria se nós fôssemos uma franquia. De repente o cara achou um letreiro mais bonito e colocou na loja dele (GU).

O combate ao comportamento oportunista na rede U é realizado pela alta gestão, que tem atuação de entidade fiscalizadora, assim como pelos próprios associados, que inspecionam uns aos outros, como uma forma de autorregulação. Também foi possível observar através do seguinte relato, que a gestão da rede costuma realizar periodicamente auditorias nas lojas dos associados:

De tempos em tempos existe uma espécie de auditoria nas lojas - os próprios gestores visitam as lojas como se fossem clientes - sem se identificar, para poder verificar justamente essas questões: qualidade de atendimento, *mix* dos produtos e os preços como estão [...]. Até para ajudar os associados a melhorarem o que está ruim. A ideia é que todos tenham um *mix* de produtos, tenham qualidade de atendimento, tenham um padrão de horário, de uniformes, até mesmo para que se passe a imagem de que aquilo ali não é o mercado A, mercado B ou mercado C, mas sim, a rede U (CU2).

Na rede M, as penalidades também são aplicadas de maneira mais flexível, sempre que possível, buscando o diálogo com associado. Para o gestor da rede, a maior dificuldade para fazer com que os associados cumpram o que está determinado no estatuto, consiste em fazer com que a própria gestão da rede dê o exemplo. Nas palavras do gestor: “Todos têm quer dar o exemplo, inclusive quaisquer diretorias. Como em qualquer lugar, se você não dá o exemplo. Como pode cobrar?” (GM).

O presidente da rede M manifesta o desejo de fazer cumprir, em seu mandato, as normas definidas no estatuto. Com esse intuito, a rede M contratou um supervisor de loja - um funcionário da rede responsável por fiscalizar a atuação dos associados e por executar outras atividades que serão discutidas com mais detalhes adiante.

O supervisor funciona como espécie de mecanismo de controle e monitoração dos membros da rede, atuando junto com o gestor na fiscalização, verificando não só o cumprimento das obrigações de padronização e operação, mas também atuando como um inibidor do comportamento oportunista. Alguns detalhes sobre a atuação do supervisor são mostrados a seguir

Agora, nós estamos com uma nova diretoria, que está buscando implantar uma fiscalização maior. Como nós estamos trabalhando isso: contratamos um supervisor para fazer um *checklist* na loja. [...] O supervisor hoje está sendo treinado para ir além do *checklist* de produtos. Ele vai ver como está letreiro da loja, o estado das gôndolas, o estado geral da loja, registrando tudo com foto. Também vai observar se o encarte está na loja e supervisionar nossas empresas fidelizadas. Nós temos 11 (onze) empresas fidelizadas que pagam mensalmente para os que os seus produtos estejam em todas as nossas lojas (GM)

Já a gestão da rede L não tem sido tão rígida na aplicação das multas, bem como, na cobrança das obrigações previstas. Enquanto alguns entrevistados preferem uma atuação mais flexível, principalmente, em relação às temáticas que preservem a autonomia do seu negócio, outros pensam que a gestão da rede deveria seguir estritamente o que determina o estatuto, não deixando de punir quando for necessário.

O associado AL1, por exemplo, diz: “Acho que a rede tem que ser flexível. Se for muito exigente vai quebrar o associado ou vai criar aborrecimentos”. Já o associado AL3, acha que: “as regras devem existir e ser cumpridas. Muitas vezes não são cumpridas”.

Como exemplo de infrações ao estatuto, tem-se o caso da aquisição da grade mínima de produtos do encarte, que diz respeito à menor quantidade que cada associado deve comprar para obter o volume de pedidos exigido pela alta administração. Em relação a essa questão, a gestão da rede L acaba não sendo tão rígida. Isso, na opinião de alguns associados é visto como um ponto positivo, pois os mesmos não se sentem obrigados a operar em uma condição que desfavoreça o seu negócio, conforme relata o associado AL3:

Na rede L, nós temos uma quantidade mínima para comprar, mas não ficamos tão presos a isso, não temos a obrigatoriedade de comprar. Então, por exemplo, se encartou um biscoito recheado de 140g, eu posso estar substituindo esse biscoito por outra marca, desde que, seja equivalente o peso. E essa outra marca, pode ser a marca do biscoito que eu encartei no mês anterior e que estava encalhado no meu estoque. Eu consigo fazer um jogo, ter uma flexibilidade (AL3).

Por outro lado, a excessiva flexibilidade e a ausência de fiscalização, trazem consigo certas situações de prejuízo e desconforto ao grupo. Na rede L existem associados que não distribuem o encarte mensal ou só distribuem quando lhes convém. Essa problemática é relatada no depoimento a seguir:

A rede é para todo mundo ser igual. Se tiver uma loja diferente da outra, isso foge do padrão. Por exemplo, a loja pega o encarte, mas não coloca o encarte na rua, isso atrapalha. Se tivessem mais lojas próximas uma da outra, aí o cliente cobraria mais o encarte. Hoje devido à enorme distância das lojas, os clientes são diferentes, aí não tem essa cobrança (AL4).

Essa prática possibilita a determinados membros praticar preços diferentes daqueles anunciados pelo grupo. Se todos compram os produtos do encarte ao mesmo preço de custo, aqueles que adotam um comportamento oportunista passam a beneficiar-se praticando preços de venda díspares; desfrutam de uma receita maior do que os outros associados que seguem os preços de venda definidos no tabloide promocional da rede.

A incidência do comportamento oportunista na rede L é favorecida pela falta de fiscalização nas lojas, pela distância entre os associados e pelo sentimento de impunidade. A gestão da rede prefere, sempre que possível, tentar manter seu posicionamento de não penalizar o associado. Segundo o presidente, as exceções existem quando se tratam de transgressões que prejudiquem outro membro.

Desta forma, foi possível perceber a preocupação da gestão da rede em manter a harmonia e o bom relacionamento com associados. Embora o discurso da alta gestão seja o de punir aqueles membros que não colaboram com a rede, o que se constatou nas entrevistas com os associados foi à existência de um sentimento de impunidade, decorrente da não aplicação das multas e sanções previstas no regulamento. O depoimento a seguir demonstra esse aspecto:

Eu acho que a rede L tinha que ser mais profissional e menos sentimental, vamos dizer assim. Às vezes, a punição ao associado é feita pela o sentimento, pela manutenção da harmonia no grupo e não pelo crescimento da rede. É feita para não gerar discórdia. E aí fica difícil você punir o próximo (AL3).

Através das análises auferidas nessa categoria foi possível constatar que todas as três redes estudadas consideram fundamental ter suas diretrizes operacionais formalizadas por meio de algum instrumento de coordenação dos associados. Esses mecanismos, em sua maioria, estão delineados sob a forma de um estatuto social, com regras, sanções e padrões definidos dos processos, cujo objetivo visa ajustar ou arranjar os atores individuais em uma ordem cooperativa harmônica e não oportunista.

As diferenças entre os casos pesquisados emergiram quando foi analisado o efetivo cumprimento das regras de atuação e normas de conduta dos associados, bem como, dos mecanismos controle e monitoramento realizado pela gestão das redes. Foi uma máxima observada, principalmente, no discurso dos entrevistados, a flexibilidade na aplicação das penalidades e a predileção pelo diálogo ao invés da sanção. Existe, naturalmente, nesse contexto, uma preferência pela manutenção de suas autonomias individuais;

Contudo, no caso da rede L, o exercício de uma excessiva flexibilidade e os reduzidos controles praticados pela alta gestão, acaba originando um ambiente propício à proliferação do comportamento oportunista, agravado ainda mais pela existência de um sentimento de impunidade. Em uma rede com um número maior de associados, como é o caso da rede M, esse tipo de ação teria efeito devastador, corroendo, inclusive, os mecanismos informais de coordenação já existentes, como a confiança e a reciprocidade.

Dos três casos estudados, a rede M foi à única apresentar uma iniciativa complementar ao estatuto formal, delegando a atividade fiscalizadora ao supervisor contratado pela rede.

5.4.5 O Processo decisório

Em um processo decisório participativo, os membros da rede permanecem com maior autonomia, aumentando as chances de que as decisões sejam tomadas atendendo aos interesses da maioria dos associados (WEGNER, 2011). Ainda segundo o autor, quando as decisões são tomadas de forma participativa, os processos decisórios tendem a ser mais lentos, na medida em que passam a envolver um número maior de pontos de vistas distintos e de discussões. Já em um processo centralizado, as decisões tendem a ser mais céleres, uma vez que não contam com a participação de todos os associados, sendo coordenado por um grupo menor de empresários ou por gestores profissionais contratados.

As decisões da rede L são tomadas em sua totalidade pelos próprios associados, enquanto os funcionários contratados despenham as atividades administrativas e de suporte a gestão, possuindo, portanto, uma autonomia reduzida. Já nas redes M e U, os gestores revelaram possuir certa autonomia para resolver determinadas questões gerenciais. Apesar disso, existe uma grande preocupação por parte desses atores para não tomar decisões de interesse geral dos associados, que demandem amplo consenso, ou que venham impactar na realidade operacional de determinado lojista. O gestor da rede M faz as seguintes ponderações sobre sua autonomia decisória:

Hoje é alta! Não era, mas hoje é. Muitas decisões eu mesmo tomo aqui. Avalio e vejo o que é interessante. Lógico que eu consulto. Não gosto de fazer nada sozinho, mas a gente tem certa autonomia. Agora uma decisão que diz respeito a eles próprios, aos associados, aí é feito uma assembleia onde é definido por sistema de votação (GM).

O presidente da rede M, por sua vez, reconhece a importância de ter um gestor com autonomia, ressaltando a capacidade do mesmo de tornar mais céleres as decisões: “Se não tiver autonomia, a rede não funciona [...]. Por experiência, toda vez que nós tivemos um gestor sem autonomia, a rede parava e não andava”(PM).

São nas reuniões mensais das redes que os associados decidem sobre as negociações com fornecedores, processos de compra, ações de marketing e processos operacionais, como a padronização das lojas, entrega de encartes e produtos, entre outros assuntos. Para que as decisões definidas sejam válidas, há a necessidade de que as deliberações obtenham a maioria dos votos dos associados presentes na reunião. Existe também, em todas as redes, um quórum

mínimo exigido para que as reuniões possam ter legitimidade perante os seus respectivos estatutos.

De um modo geral, pode-se afirmar que as governanças das três redes associativistas estão estruturadas de forma bastante participativa. Apesar disso, o nível de participação dos associados, segundo os entrevistados, difere consideravelmente em cada uma delas. Na rede M, por exemplo, o nível de presença segundo gestor tem aumentado nos últimos tempos: “mas só chega a aproximadamente 40% de presença. Alguns não vêm porque confiam no diretor, outros não vêm porque não enxergam a importância de estar presente”(GM).

Já no caso da rede U, todos entrevistados revelaram participar frequentemente das reuniões. Ainda sobre esse aspecto, o gestor ressalta que o nível de participação dos associados gira em torno de 80%. Apesar da importância das decisões tomadas nas reuniões, o nível de participação na rede L é médio, por vezes, inferior a 50 %. Fato que na opinião do presidente é consequência dos seguintes motivos:

Hoje os lojistas se preocupam muito em ficar em suas lojas. Alguns acham que é desnecessário sair de sua loja uma hora, quatro horas para participar da reunião da rede. Alguns pensam que os que estão lá vão decidir por ele, e isso já está bem decidido. O que não é o caso, quando ele está lá, ele vai ganhar mais do que estando na própria loja. Porque a rede é uma extensão da loja dele, porque quando ele participa no grupo de compras, ele está comprando para loja dele. Do contrário, estarão outros associados decidindo a compra por ele (PL).

Na opinião do presidente da rede L, alguns lojistas não encaram as decisões provenientes das reuniões da rede como decisões importantes ou estratégicas para o seu negócio, denotando certo descompromisso e desinteresse. Para o associado AL1, a falta de tempo é o principal motivo de sua baixa presença nas reuniões.

Contudo, existem associados que estão presentes em todas as reuniões, que reconhecem sua relevância e, por isso, não abrem mão da sua participação mesmo tendo dificuldades para estarem presentes, como é o caso do associado AL3, que afirma: “Meu nível de presença é sempre alto. Estou presente todo mês. Primeiro as reuniões são para fechar o encarte, para nós sabermos o que vai entrar no encarte, para nós opinarmos.” (AL3). Para o entrevistado AL4, aumentar o nível de presença dos associados nas reuniões constitui um desafio para gestão da rede, que convive com a seguinte realidade:

Às vezes marca a reunião e não são todos os associados que vão. Porque como são lojas mais familiares, onde trabalham as nossas esposas e filhos, o dono não quer sair da loja nem para ir à reunião. Às vezes, a rede combina na reunião o encarte com vários produtos, aí o associado que não vai fica reclamando: – Ah! Eu não queria esse produto, esse produto na minha loja não vende. Mas se o associado não

foi na reunião e não votou; então ele é obrigado a aceitar o que foi decidido na reunião. Esse é o desafio que a gestão da rede tem que superar: dar algum incentivo para o associado ir à reunião da rede (AL4).

A presença dos associados nas reuniões permite ajustar o foco para vender em conjunto, definindo ações de marketing mais direcionadas e estratégias de *mix* adequadas a regionalidade e aos fatores culturais de cada mercado consumidor presente na rede. Além disso, as reuniões constituem uma excelente oportunidade para troca de experiências, informações, para o aprendizado coletivo da rede, estreitamento das relações entre os associados e para o fortalecimento de uma identidade coletiva.

5.4.6 Construção de uma identidade coletiva e a preservação da autonomia operacional

A presente subcategoria emergiu diante da necessidade de explicitar um dilema enfrentado pela gestão das redes estudadas. Superar esse dilema significa mergulhar de cabeça em um dos cerne do associativismo, resumido na seguinte frase de Alexandre Dumas, autor do romance Os Três Mosqueteiros: “um por todos, todos por um”. Nesse sentido, tem-se o seguinte dilema: avançar como rede associativa requer, entre outros aspectos, o estabelecimento de uma identidade coletiva, que em muitos casos, acaba indo de encontro ao desejo excessivo pela preservação dos interesses individuais e pela sustentação das autonomias operacionais dos lojistas.

Para algumas redes, a construção de identidade coletiva resume-se à padronização das lojas, letreiros, uniformes, ou seja, à construção de uma identidade visual. Essa visão é tanto minimalista, uma vez que a construção de uma identidade uníssona não está restrita apenas aos aspectos visuais, que permitam ao cliente discernir se aquela loja faz ou não parte de uma rede. Pressupõe também, o estabelecimento de metas coletivas, valores e princípios compartilhados entre o grupo. Em outras palavras, impõe a superação do velho paradigma da atuação individual para a lógica da ação coletiva, incluído entre outras ações, por exemplo, estender uma condição comercial que favorece somente a uma determinada loja, a todos os associados, de modo que o grupo possa usufruir e beneficiar-se.

Contudo, não é de se estranhar o motivo pelo qual a identidade visual apareça, na maioria dos discursos, como um fator prioritário para construção de identidade coletiva uníssona. A padronização visual é um dos símbolos básicos para construção de identidade, pois é através dela que os clientes irão enxergar se aquela loja pertence à rede X ou Y.

Mesmo que se tratando de um princípio básico, alcançar a padronização visual de todas as lojas da rede pode se tornar um processo árduo de se concretizar. Isso porque a

uniformidade visual pode significar não só o dispêndio de um grande investimento financeiro, mas também, o abandono da identidade individual construída pelo pequeno lojista de bairro durante seus anos de atuação.

Na rede L, por exemplo, existem dificuldades para implementar a padronização visual de suas lojas. A maior parte dos empresários da rede L tem um longo tempo de atuação no varejo supermercadista, possuindo uma grande identificação com suas comunidades locais, uma vez que estabeleceram uma relação de confiança e lealdade com seus clientes.

São, na maioria dos casos, empresas familiares, administradas pelos próprios donos em conjunto com seus familiares. Por isso, tais organizações tornaram-se referências “na vida dos empresários e de suas famílias, confundem-se com sua identidade e sua história” (BAUER e BUCCO, 2007, p.10). Enxergar a rede como parte de sua empresa, pode significar para esses empresários ter que abrir mão de sua identidade individual em detrimento de um nome fantasia – uma identidade comum, compartilhada por todo o grupo. O receio de perder a identidade presente em alguns associados aparece na fala subsequente:

Os associados são, em sua maioria, empresários já de determinada idade. São empresas que estão fixas e estabelecidas naquele endereço há muito anos e eles não querem perder sua identidade ou seu nome, a sua razão social e ser trocado por um nome fantasia rede L (AL3).

Na rede U, segundo o gestor, a barreira da padronização visual é uma questão superada, e que foi vencida ao longo do tempo de atuação da rede. As visitas realizadas em algumas lojas da rede U puderam comprovar que realmente existe um alto grau de padronização visual. Além disso, hoje na rede U, um novo sócio já entra ciente de que terá que cumprir as diretrizes de padronização e arcar com todo o investimento necessário para isso. O relato a seguir evidencia essa questão:

Eu até conheço uma empresa em que o associado mantém lá o seu nome e o brasão da empresa. Mas aqui não, aqui essa característica não existe. Deixou de ser Moreira da Silva LTDA e passou a ser rede U. Ele trata da sua identidade visual, ele põe crachá e mantém a uniformização. Tudo passa ser rede U. Esse é um dos pontos que reforçam a nossa grandeza (GU).

O presidente da rede M, por sua vez, também acredita que a padronização visual das lojas é um ponto forte, sendo a M uma das primeiras redes do Rio de Janeiro a iniciar esse processo. O mesmo ainda relata a dificuldade de se ir além da padronização visual e alcançar uniformidade operacional conforme mostrado a seguir:

Outro ponto forte da rede é padronização do layout das lojas. Nós fomos uma das primeiras redes do Rio de Janeiro a padronizar o letreiro. Isso foi uma briga na época, pois o associado queria colocar M e manter o seu nome antigo lá. Primeiro foi mercado do senhor XXX grande e o nome da rede pequenininho, em- baixo. Eu disse: - Gente, se nós estamos fazendo uma ação de marketing e essa ação está saindo na TV, nós temos que ser uma coisa só. O cliente tem que entender que se trata de uma coisa só. Ele vai à minha loja de Campo Grande, ela tem que estar arrumada, ela tem que ter os produtos, ela tem que ter um atendimento, uniforme, tudo igual à loja do associado de Angra. Isso é uma luta! (PL)

Todavia, como dito no início, a construção de uma identidade coletiva vai além da padronização visual, perpassando também a padronização das operações, respeito às regras de condutas, as negociações estabelecidas pela Central, aos preços praticados no encarte, entre outros aspectos que permitem o alcance dos objetivos do grupo.

Nesse sentido, pôde-se identificar como impeditivo a presença de sentimentos de vaidade, conforme evidenciado pelo presidente da rede M: “Os associados, hoje, têm uma coisa chamada, vaidade! [...] Tem muita gente que acha que faz melhor que a rede” (PM). Em todas as redes pesquisadas houve relatos indicando existir um apego muito grande por parte de alguns associados no que tange à preservação de suas individualidades e no anseio pela preeminência do seu jeito de pensar e agir. O depoimento a seguir evidencia essa questão:

Tem muita gente que pensa que rede é uma coisa, mas quando chega lá dentro, ele observa que é outra. Ele quer que prevaleça a cabeça dele e não dos associados. Eu acho que em rede é totalmente ao contrário. Você tem que estar sempre dando o braço a torcer em alguma coisa, cedendo em alguma parte, né. Você tem que colocar suas ideias, mas não esperar que suas ideias irão sempre prevalecer (AM2)

Algumas explicações para isso podem residir na mentalidade de Central de Compras que ainda permanece arraigada nos discursos e atitudes dos associados. O depoimento do associado AL2 revela que alguns membros estão mais interessados em usufruir ao máximo dos ganhos de escala proporcionados pela rede, do que realmente investir e desenvolvê-la como uma CN capaz de evoluir como arranjo cooperativo.

Eles não encaram a rede como uma empresa. Eles pensam assim: - Se o meu mercado está vendendo bem, eu não quero nem saber. Eles querem usar a rede para conseguir preço baixo no encarte, preço baixo na compra [...] Não estão preocupados com o nome da rede (AL2).

Além disso, também foi possível perceber que alguns lojistas prezam muito pela sua autonomia administrativa, ou seja, pela manutenção do *modus operandi* com que aprenderam a conduzir seus negócios. Isso, em parte, deve-se ao perfil dos empresários da rede, que gerenciam seus negócios fazendo-se valer de suas experiências e de métodos gerenciais

estabelecidos de forma empírica, não adotando, portanto, nenhum tipo de controles sofisticados.

São empresários que ao longo do seu tempo de atuação conseguiram que seu negócio sobrevivesse às condições econômicas desfavoráveis; superaram inúmeras dificuldades, adaptaram-se ao formato de seu negócio e a realidade em que atuam. Preferem atuar, portanto, com o mínimo de interferência possível, uma vez que não querem sentir-se obrigados a operar diferentemente daquilo que já estão habituados, quer seja comprando uma quantidade de produto além do que julgavam-se capazes de vender ou praticando um preço que não lhes dê a margem esperada.

Algumas gestões demasiadamente flexíveis e descentralizadas propiciam aos associados as condições favoráveis para a preservação de uma boa parte suas autonomias administrativas. A presença de fracos e poucos mecanismos de controle e monitoração presentes na rede L ajudam a viabilizar e sustentar essa nuance. Através do depoimento do entrevistado AL1 é possível captar o desejo pela interferência mínima e por uma maior flexibilidade operacional em sua atuação dentro da rede:

Tem muita gente que vê a rede sob um ponto de vista negativo. Como alguém que quer forçar o associado a comprar mercadoria. E têm coisas que acontecem dentro de uma rede maior que às vezes as pessoas não concordam. Eu prefiro uma rede pequena, justamente, por causa disso, porque é mais maleável. Pois quanto maior a rede, mas você fica preso ao sistema operacional. E a rede pequena não. Na rede grande por causa do volume de compra que é maior, você tem mais exigências (AL1).

Embora, o discurso de muitos associados seja o de buscar a profissionalização e o abandono das “ vaidades ” em favor da criação de uma identidade coletiva, o que se percebe na prática, é a existência de um forte sentimento de resistência à mudança. Sentimento esse muito ligado à preservação da identidade dos empresários e de sua autonomia administrativa, ou seja, da manutenção do *status quo* da cultura organizacional de sua empresa.

5.5 O Desenvolvimento de Ações Colaborativas Verticais

Nessa categoria buscou-se identificar possíveis ações colaborativas existentes entre as redes e seus fornecedores, perpassando o debate de três subcategorias: as políticas de suprimento, as ações colaborativas de marketing e as ações colaborativas em operações. As dimensões de análise escolhidas intuíram abranger os principais aspectos relacionados ao desenvolvimento de ações colaborativas verticais em redes associativistas de supermercados.

5.5.1 Políticas de suprimento

Essa subcategoria objetiva servir de tópico introdutório para as duas outras subsequentes. Para discutir as ações colaborativas em marketing e operações é necessário, antes de tudo, entender como estão delineadas as relações de suprimento entre os fornecedores/fabricantes e as redes associativistas. Nesse sentido, buscou-se compreender que tipos de acesso às redes estudadas têm aos grandes e pequenos fornecedores, observando como as mesmas lidam com a questão da regionalidade, característica essa típica do modelo ao qual estão submetidas.

Após o ingresso em suas respectivas CNs, os lojistas das três redes estudadas, de um modo geral, passaram a despertar a atenção de outros fornecedores, que antes não visitavam seus estabelecimentos. Isso, na opinião dos entrevistados, deve-se, principalmente, à visibilidade alcançada pelas redes associativistas no cenário regional. Para os membros localizados em regiões mais distantes dos grandes centros urbanos, foi a oportunidade de terem acesso a novos fornecedores. O associado AL2, localizado em uma região litorânea, afastada do centro de sua cidade descreve a seguir sua experiência:

Houve acesso sim! Acesso a muitos fornecedores diferentes. Muitos fornecedores não vinham aqui no “porta a porta”. Mas quando eu compro pela central eles são obrigados a entregar aqui (AL2).

Vários desses novos fornecedores são de pequeno porte, em muitos casos, com atuações estritamente regionais, interessados em lançar seus produtos no mercado, divulgando suas marcas ainda desconhecidas para a maioria dos consumidores dessas localidades. Ao ser perguntado se esses produtos são bem aceitos pelos consumidores locais, um dos entrevistados ressaltou o seguinte:

Aceitam quando os produtos são bons. Quando os produtos são bons de marcas não conhecidas, eles fixam na loja, mesmo não encartando, eles se mantêm. Eu tenho exemplos aqui, como a farinha de trigo. Eu tenho uma farinha de trigo aqui que encartou uma vez, encartou o segundo mês, e, hoje, meu carro chefe é essa farinha de trigo. Ela já desbancou as *tops* - hoje é a que mais vende. O custo é barato, o preço de venda dela é barato, e, é uma marca muito boa! (Com entonação de entusiasmo) (AL3).

O gestor da rede U reforça o importante papel que as redes associativistas têm de popularizar determinados produtos ainda desconhecidos aos olhos do consumidor:

Você desloca o produto de um local e acaba fazendo que ele seja distribuído em outros lugares. E acaba até caindo no gosto de alguns clientes. Muitos fornecedores nos procuram com esse intuito, de sair do ostracismo e começar a se popularizar ainda mais. Eles buscam a alternativa da rede para isso (GU).

Todavia, no que concerne à operação de uma CN, há de se tomar certos cuidados com a regionalidade de determinados produtos. É justamente nessa questão que existem diferenças na atuação das três redes estudadas. No caso da rede L, os produtos regionais costumam ser comumente encartados, passando a ser comprados pela Central e a fazer parte da grade de pedidos dos lojistas.

Para os associados da rede L que seguem rigorosamente aquilo que a administração costuma definir para o encarte promocional, ou seja, para aqueles que cumprem a grade mínima e praticam os preços estabelecidos, a regionalidade de alguns produtos nem sempre é um aspecto tão positivo. Enquanto certos itens vendem bem em determinada região, outros não obtêm o mesmo giro satisfatório. Esse fato acaba contribuindo para o aumento dos estoques, prejudicando a “saúde financeira” do lojista, que em muitos casos, tem que efetuar uma nova compra sem ter vendido grande parte daquilo que comprou no mês anterior.

Já as redes M e U agem de maneira diferente, deixando a regionalidade por conta do próprio associado. Deste modo, cada lojista faz a sua compra individualmente junto ao seu respectivo fornecedor regional. Isso não impede, por exemplo, que determinados associados de uma mesma localidade possam se unir para comprar em conjunto. No entanto, essas negociações não serão intermediadas pela Central. Os depoimentos a seguir exemplificam o pensamento das redes acerca da regionalidade:

No encarte ela padroniza aquilo que nós acreditamos que seja formador de opinião em termos de marca. Você encarta um Nescau, por exemplo. O Nescau você vende em qualquer região. O que a rede deixa a critério da loja trabalhar? O achocolatado regional que é concorrente do Nescau. (CU1).

Nós deixamos por conta de cada associado. A regionalidade é tratada pelo próprio associado. Não vem para cá. Pois o volume não compensa nem para ele, imagina para a rede. Em Angra tem um café regional que vende só lá, o fornecedor já vai à loja e negocia por lá mesmo (GM).

Devido à elevada diversidade regional vivenciada pela rede M, o seu atual presidente acredita ser necessário buscar a centralização geográfica de seus associados, fazendo isso por meio do processo de seleção de novos entrantes. Em sua visão, a excessiva regionalidade pode não só impactar a comercialização de determinados produtos, como também pode interferir nas ações de marketing executadas pela rede, conforme explicitado adiante:

Nós temos essa preocupação de não colocar associados de muito longe. Tem associado de Volta Redonda que quer entrar. Para nós, isso não é bom. Não é bom para imagem da rede, não é bom para mídia. Hoje a mídia do Rio de Janeiro é uma, lá em Volta redonda é outra. A filial da rede Globo aqui é uma e lá em Volta Redonda é outra. Então, hoje, nós estamos procurando centralizar no Grande Rio e em Niterói. Tem muito associado aqui, não temos a necessidade de ficar buscando associado em Volta Redonda, Resende, etc. Por causa da regionalidade do produto. Então se todo mundo não está centrado aqui, você tem que negociar esse arroz, esse papel, aí fica bem mais difícil (PM).

Embora o desejo da rede L seja proporcionar variedade e bom preço aos clientes, oferecendo marcas mais conhecidas aos consumidores, o acesso às grandes indústrias ainda é limitado. A rede L tem dificuldades de ter acesso direto aos grandes fornecedores muito em função do baixo volume de compras negociado pela Central e do tamanho reduzido das lojas de seus associados. Em relação ao tamanho do estabelecimento, foi possível perceber através dos relatos dos entrevistados, que alguns fornecedores de maior porte, principalmente multinacionais, demonstram não ter interesse em atender diretamente uma loja dita “pequena”.

Existe por parte de alguns grandes fornecedores uma política de selecionar clientes, motivada tanto pela questão logística; reduzir a base de fornecimento para atender melhor, quanto pela questão de aumento da participação de mercado (*market share*) – busca-se aquele varejista capaz de comprar todo o *mix* ofertado, promover a exposição adequada (gôndolas ou ilhas) e garantir a participação dos seus produtos nas prateleiras. São assinados, em muitos casos, contratos de fornecimento com o intuito de garantir que os varejistas cumpram essas condições anteriormente citadas.

Em sua pesquisa, Pigatto (2006, p.109) constatou que “segundo fornecedores, nas redes varejistas que possuem lojas com dimensões pequenas, a empresa não consegue trabalhar com toda a linha de produtos, em razão da falta de espaço físico”. Ou autor completa dizendo que o varejista consegue até adquirir os itens mais conhecidos pelos clientes, mas não consegue comprar todo portfólio de produtos por falta de espaço. O depoimento a seguir elucida melhor essa questão do tamanho da loja:

Tem também a exigência de alguns fornecedores, como a empresa X, por exemplo. Ela não vai, de jeito nenhum, a uma lojinha pequena. Ela pensa macro, e não são todos os associados que tem contrato com ela. Só os maiores, pois ela não assina contrato com uma loja que venda menos de R\$ 1 milhão (GM).

Ainda sobre essa questão, o gestor continua ressaltando a importância do critério de seleção: limite mínimo de faturamento, adotado ao longo do tempo de atuação da rede. Segundo ele, os lojistas que conseguem atender esse critério, geralmente, possuem um

tamanho de loja capaz de criar uma boa “visibilidade” junto à indústria, conforme o mesmo descreve:

O critério é importante justamente para isso, para selecionar quem, teoricamente, estará compatível com as negociações que serão feitas aqui. Nós também gostamos de ter uma imagem de loja forte, porque isso cria uma boa visibilidade dentro da indústria. A indústria grande tem certo receio quando observa uma rede que tem mercadinhos pequenos. Redes com supermercados pequenos até terão as indústrias, mas estas serão as de menor porte. Até para nós é um pouco complicado. Quanto menor a loja, menor o potencial de compra [...] (GM).

Desta forma, mesmo nas redes M e U, onde os volumes de compras negociados pela Central são altos, não são todos os lojistas integrantes do arranjo cooperativo que conseguem ter acesso diretamente aos grandes fornecedores. Isso se deve, justamente, em razão do reduzido tamanho de seus estabelecimentos. Nesse contexto, foram relatados casos em que determinados fornecedores mantêm cadastros ativos somente com alguns associados, se recusando a cadastrar para fornecimento outros lojistas dentro da mesma rede.

Ainda assim, pode-se dizer de um modo geral, que as referidas redes gozam de um acesso diferenciado aos grandes *players* do varejo alimentício, que acabam sendo atraídos pelos altos volumes de compra e pelos investimentos de marketing realizados, principalmente, nos que se refere às campanhas publicitárias anunciadas em mídias televisivas.

Apesar do acesso diferenciado aos grandes fornecedores, em algumas situações específicas as compras também podem ser realizadas através de intermediários, que são os atacadistas e os distribuidores. Isso acontece, normalmente, quando o fornecedor/fabricante não cumpre o prazo de entrega ou quando o mesmo não atende diretamente a determinada localidade, utilizando uma política de distribuidores regionais exclusivos (através de um contrato de fidelidade) ou franqueados para distribuir os seus produtos.

Em uma realidade distinta dos outros dois casos, a rede L, para contar com as grandes marcas em suas gôndolas, acaba tendo que recorrer, quase que exclusivamente, aos intermediários do canal distribuição, como atacadistas e distribuidores locais, pagando mais caro por esses produtos, conforme descreve um associado da rede:

Então, eu sinto falta disso, de uma compra de uma indústria grande, porque muitas vezes a gente fica preso nas mãos dos atacadistas. Como uma Unilever que produz o Omo. O Omo é um produto de muito nome. Eu não compro direto da Unilever, eu compro de atacadistas, e eu acredito que pago mais caro por isso (AL3).

Outra vantagem de ter acesso direito aos grandes fornecedores consiste na possibilidade de barganhar quantias financeiras maiores (verbas comerciais) em troca da

exposição dos seus produtos nos encartes e propagandas. As grandes indústrias conseguem investir com mais frequência em ações destinadas ao marketing, sendo capazes de também oferecer maiores bonificações, verbas para pontos-extras, cadastro de novos itens, serviços de promotores e repositores, entre outros.

Nesse sentido, a rede L conta com os fornecedores de médio e pequeno porte como maiores financiadores de suas ações de marketing. Se de um lado os fornecedores de menor porte estão interessados em fazer parte do encarte da rede, em busca de elevação de suas vendas e maior projeção de suas marcas, do outro, está a rede; intuindo o crescimento de sua arrecadação através das verbas providas pelos fornecedores para a participação nos tabloides mensais. Essas verbas comerciais ajudam a rede a concretizar algumas de suas ações de marketing, tornando os custos dessas ações exequíveis dentro do orçamento mensal da Central.

5.5.2 As Ações de marketing

De acordo com Wilder (2003), o marketing no setor supermercadista é uma imprescindível ferramenta na busca pela diferenciação entre supermercados. “Neste cenário, encontram-se grandes redes que investem muito em propaganda e empresas menores que não têm condições de realizar estes gastos” (WILDER, 2003, p. 121). Pequenos e médios supermercadistas quando estão organizados em redes horizontais de cooperação, passam a dividir os custos de marketing com seus fornecedores e parceiros, possibilitando a realização de ações promocionais que antes eram inviáveis, justamente por demandar grandes investimentos.

As ações de marketing tornaram-se um dos principais serviços, se não o mais importante serviço disponibilizado pelas redes associativistas estudadas nessa pesquisa. Diante de um cenário de altíssima concorrência, as CNs atuantes no Rio de Janeiro acabaram percebendo a necessidade de investir cada vez mais em ações de marketing, impulsionadas, principalmente, por grandes supermercadistas, como a Rede de Supermercados Guanabara, que vem promovendo investimentos massivos em propagandas televisivas e na confecção de encartes. Em relação à realização de propagandas na TV, o comprador CU1 afirma que essa “é uma tendência de varejo alimentar. Até porque, hoje, o maior cliente da mídia televisiva é o supermercado Guanabara. Acaba que eles viraram formadores de opinião” (CU1).

Aliás, são nos encartes e nas propagandas televisivas que as redes associativistas com maior aporte financeiro vêm direcionando suas ações de marketing. Através dos relatos dos

entrevistados foi possível perceber a existência de uma cultura de consumo onde os clientes estão, atualmente, “embriagados” por ofertas de preços baixos anunciadas em encartes e por propagandas que trazem promoções do tipo: aniversário da rede, terça de ofertas, quarta do hortifrúti, quinta da carne, entre outras.

As mídias de encarte e TV foram apontadas pelos respondentes como as mais importantes, pois conseguem atingir um número elevado de consumidores, contribuem para fidelização dos clientes e ao mesmo tempo atraem a atenção de fornecedores interessados em expor os seus produtos. Como as redes associativistas objetivam atender um perfil de consumidor mais sensível ao preço, é importante que as mídias de divulgação consigam promover, acima de tudo, ofertas de preços baixos.

A rede M concentra grande parte de suas mídias de divulgação em torno dos encartes mensais, divididos em duas tiragens quinzenais, nas lâminas - com tiragens semanais e nas propagandas na TV. Essas ações são tão prioritárias para rede M, que, atualmente, a mesma dispõe de um gestor profissional com formação e experiência na área de marketing, além de contar com os serviços de uma agência de publicidade, responsável por cuidar da formatação de toda mídia produzida pela rede.

A rede M também possui contratos vigentes com 11 (onze) empresas fidelizadas, que pagam mensalmente para que os seus produtos estejam presentes em todas as lojas da rede. Em relação à maneira como as suas ações de marketing são financiadas, o presidente ressalta o seguinte:

Todas as nossas ações de marketing são bancadas pelo fornecedor. Nós negociamos volume e o fornecedor tem uma gordura para investir em mídias. Qual a vantagem? Ele está pagando 5%. Ele está te fazendo preço mais baixo, mas está tendo visibilidade no produto dele. Ele está dando 5% aqui, mas o produto dele está na televisão no horário nobre (PM).

Na rede U as mídias de divulgação encontram-se centradas em torno dos encartes - com duas tiragens quinzenais, propagandas na TV e em outdoors espalhados por pontos estratégicos do Rio de Janeiro. Para que as verbas comerciais sejam pagas pelos fabricantes, é necessário que os lojistas consigam adquirir o volume de compras solicitado pelos mesmos, como uma espécie de contrapartida.

Nas redes estudadas, as propostas comerciais, se aceitas, são assinadas por ambas as partes (varejista e fornecedor), como forma de respaldar e formalizar o acordo firmado. Os representantes comerciais dos fornecedores, por sua vez, tentarão aumentar suas participações

em vendas, a cada negociação, pedindo a inclusão de novos itens, exigindo o espaço primário em gôndolas ou ofertando verbas mais elevadas em troca de quantidades maiores de pedido.

A verba comercial é um importante instrumento de barganha negociado entre fornecedores e varejistas, que, se bem utilizado, tem a capacidade de aumentar a participação de mercado (*market share*) de determinada marca, melhorar a rentabilidade dos produtos e aumentar as vendas.

Contudo, a verba pode ter sua eficiência reduzida, especialmente, quando é utilizada pelos fornecedores objetivando instigar varejistas a colocarem seus produtos nos encartes, impondo contrapartidas de volumes, muitas vezes, além da demanda necessária a venda. Por outro lado, também existem varejistas que fazem mau uso da verba comercial, exigindo compensações financeiras abusivas de seus fornecedores, vislumbrando obterem maiores arrecadações.

Alguns supermercadistas que fazem o uso indiscriminado das verbas comerciais, frequentemente, acabam promovendo o cadastro e a compra de várias marcas diferentes de um mesmo tipo de produto. Na medida em que começam a competir dentro das lojas, tanto por espaço nas gôndolas, quanto pela preferência dos consumidores, essas marcas acabam se “canibalizando”. Em um cenário onde determinadas marcas irão vender mais do que outras, certamente algumas delas acabaram “encalhando” no estoque. Como consequência disso, na próxima compra esses varejistas não conseguirão efetuar um volume tão alto de pedido, perdendo, na opinião do Gestor da rede M, um pouco da sua capacidade de negociar:

Nós estamos procurando fazer encartes com os produtos pré-estabelecidos. Se você ficar entrando com produtos novos, é mais um cadastro dentro da loja. Quando você vai ver, o lojista já está com 14 marcas de detergentes, 15 marcas de arroz. Você não consegue negociar com ninguém com essa quantidade de produtos na loja. Como você vai negociar um volume, se o lojista não tem nem onde colocar? A gôndola tem limite. Agora se há uma seleção, você pode dizer para o fornecedor: Oh, me dá um volume da sua mercadoria, pois eu só tenho 4 marcas desse produto e posso colocar metade da minha gôndola só com o seu produto. Então piora muito a negociação, quando não tem uma seleção (GL).

Por esse motivo, as redes U e M têm buscado compor seus encartes utilizando itens pré-selecionados, mantendo dessa forma, certa constância no portfólio de produtos anunciados. Essa estratégia também é importante, pois ajuda na fidelização do cliente com aquele produto, além de possibilitar ao mesmo conseguir acompanhar a evolução do preço do item encartado ao longo do tempo.

Ademais, como não há uma rotatividade elevada de marcas e produtos nos encartes, a pré-seleção contribui para o estreitamento dos laços comerciais entre fornecedores e varejistas, colaborando para que ambos os atores desenvolvam estratégias cooperadas para aumentar as vendas, reduzir os estoques etc.

As iniciativas de divulgação na rede L estão concentradas em outdoors e nos encartes mensais distribuídos pela rede. Os fornecedores pagam uma parte do custo das mídias (outdoors e encarte), enquanto os associados têm quem complementar o restante das despesas necessárias.

O desejo da maioria dos associados e da alta gestão da rede L é conseguir tornar rotineiras as ações de marketing na TV. Na opinião de alguns dos entrevistados, o sucesso obtido pelas redes XRS e M com esse tipo de mídia, serve como exemplos a serem seguidos. Conforme foi relatado anteriormente, a rede L, não consegue alcançar diretamente alguns dos grandes fornecedores do varejo alimentício. Uma ampla acessibilidade a esses *players* poderia significar uma arrecadação maior de verba, possibilitando o investimento em mídias mais onerosas, como ações na TV e no rádio, que hoje são inviáveis devido ao custo elevado que demandam.

As verbas arrecadadas com os pequenos e médios fornecedores também não são suficientes para esse tipo de ação, conforme relata o associado AL4: “uma propaganda no rádio, uma propaganda na televisão, gera um custo alto. E, às vezes, com os fornecedores a gente não consegue arrecadar esse dinheiro”. A boa experiência da rede L com propagandas na TV realizadas em seu passado, desperta em seu gestor o desejo por mais ações desse tipo, conforme observado no relato a seguir:

O que acho importante é a televisão, porque quando você faz você, consegue mostrar para muitas pessoas a sua propaganda, a tua marca. A gente já teve uma experiência em 2008, quando a rede sorteou no aniversário da rede um carro e colocou na televisão. Os associados chegaram aqui na rede sorrindo à toa de tanto que venderam. Mas o gasto é muito alto para fazer a televisão e hoje a verba não é suficiente para fazer esse tipo de marketing (GL).

Na rede L são desenvolvidos encartes com duas tiragens ao longo do mês. Um na primeira quinzena, que possui uma política de preços diferenciada, objetivando atrair os consumidores em um período do mês onde os mesmos, geralmente, recebem seus salários, e, por isso, possuem maior propensão ao consumo. E outro encarte na segunda quinzena, cujo escopo contempla os itens que obtiveram baixo giro no primeiro tabloide promocional, possuindo, portanto, estoque elevado nos depósitos dos supermercadistas da rede.

Diferentemente das redes M e U, a rede L não oferece aos fornecedores a possibilidade de terem espaços exclusivos nos encartes, dedicados somente para exposição dos seus produtos. As redes M e U costumam cobrar de seus fornecedores verbas comerciais maiores pelos itens expostos nesses espaços.

Nas três redes estudadas, as ações conjuntas de marketing mais trabalhadas pelos fornecedores e varejistas estão direcionadas ao preço (práticas de descontos, negociação de preços competitivos, redução de prazo de pagamento e etc.) e a realização de promoções de vendas (em encartes, mídias televisivas e etc.). Na rede L são poucas as iniciativas para desenvolver estratégias conjuntas voltadas para ações de comunicação no ponto de venda, como a negociação de espaços diferenciados para exposição dos produtos e de ações degustação próximos à gôndola.

Já nas redes U e M as ações de *merchandising* no ponto de venda são mais frequentes. Todavia, essas ações não são estendidas para todas as lojas das redes, estando restritas apenas para aquelas que possuem a estrutura e espaço necessário para acomodar pontos-extras, ilhas de produtos etc. Sobre as ações de *merchandising* no ponto de venda, foram observados os seguintes relatos:

Às vezes na negociação com o fornecedor, nessa verba de mídia, vem constando: um ponto extra em cada loja, um ponto extra nas lojas maiores. Porque tem lojas que não dá para fazer o ponto extra. Essa minha aqui é pequeninha. É uma loja muito boa, mas se você for negociar um ponto extra, eu não tenho espaço (PM).

Sim! É claro que você tem alguns pontos privilegiados, como ponta de gôndola, melhor localização nas ilhas de refrigeração, posição destacada em nossos encartes. Cada um tem seu peso e sua medida (GU).

Também foi possível observar nas redes M e U a existência de negociações por espaços exclusivos em gôndolas, que visam aumentar participação dos fabricantes dentro do mercado consumidor em que atuam. Essas condições são firmadas em contratos e são fiscalizadas por auditores dos fornecedores, que percorrem as lojas da rede medindo os espaços ocupados pelos seus produtos nas gôndolas. O exemplo a seguir demonstra que o espaço destinado para exposição do iogurte, na loja do entrevistado PM, está reservado quase em sua totalidade para apenas dois fornecedores:

As empresas X e Y, elas dão uma verba fixa por mês. A X tem 40% de espaço e a Y 35% do nosso volume de iogurte. E eles medem: veem com a fita métrica na loja e medem. No espaço do iogurte eles têm essa participação. Que não é nada mais do que uma pesquisa Nielsen. Você olha uma XC, por exemplo, ela tem 70% do mercado de creme dental. Então, se o fornecedor vem e te pede um espaço em uma

negociação, você está até abaixo do que é uma pesquisa Nielsen. Ele sabe que estará presente na sua loja, então ele paga por isso (PM).

As ações direcionadas ao produto, como o desenvolvimento de embalagens personalizadas e a comercialização de mercadorias com marcas próprias, são totalmente ausentes na rede L. Nas redes M e U, os entrevistados disseram possuir embalagens próprias para os produtos fabricados nas padarias de seus associados, conhecidos popularmente como: pão de forma da casa, hambúrguer da casa, pão e panetone da casa. Contudo, as embalagens não são desenvolvidas em parceria com os fornecedores da rede, apesar de serem custeadas, em parte, com os recursos provenientes das verbas comerciais cedidas para outras ações de marketing.

Em relação à comercialização de produtos com a marca própria (*housebrand*), pode-se dizer que nenhum dos casos pesquisados trabalha atualmente com esse tipo de ação, apesar da venda de produtos de marca própria (MP) estar crescendo a cada ano, tendo pulado de R\$ 1,34 bilhão em 2006 para R\$ 3,25 bilhões em 2013 (ABRAS, 2014).

A rede M possui um registro de marca própria ativo, pois já utilizou no passado esse tipo de ação. O presidente da rede diz reconhecer que a marca própria é uma fermenta de marketing que funciona, ressaltando a necessidade de voltar a comercializar produtos com a marca da rede no futuro. No entanto, de um modo geral, os respondentes divergiram acerca dessa questão, levantando os prós e os contras de se comercializar produtos com a marca própria.

Nesse sentido, alguns entrevistados revelaram ter preocupação de que a falta de qualidade dos produtos com marca própria acabem refletindo na imagem da rede. Na mesma linha dos entrevistados, Santos, Toledo e Campomar (2010) dizem que uma das nuances capazes de atrapalhar o crescimento das vendas dos produtos com marca própria é a impressão negativa acerca da qualidade desses produtos.

Já outros respondentes demonstraram ter receio de ficarem “reféns” da qualidade do produto de seus fabricantes. Eles relataram, ainda, que toda vez que o fornecedor é trocado, o cliente logo percebe mudanças na qualidade do produto. Sabendo disso, os fornecedores podem se aproveitar dessa dependência e praticar sucessivos aumentos de preços.

Outra questão interessante refere-se à importância de posicionar bem os produtos de marca própria, principalmente, em relação às marcas líderes de mercado. De acordo com Parente e Barki (2014), a qualidade e o posicionamento das marcas próprias no Brasil têm mudado significativamente nos últimos anos, libertando-se do estigma da opção mais barata e

sem qualidade, para alcançar um patamar de qualidade igual ou superior às marcas líderes de mercado.

Como vantagens da marca própria foram apontadas: capacidade de fidelização dos clientes, possibilidade de praticar margens maiores, baixas de preços mais agressivas e de promover maior difusão do nome da rede. Com os produtos de marca própria é possível evitar que o consumidor faça a comparação de preços, pois se tratam de itens que não são encontrados na concorrência, conforme explicitado a seguir:

A vantagem é que com um produto exclusivo, você evita a comparação de preços. O arroz vendendo aqui a R\$ 9,00 e na loja do meu concorrente vendendo a R\$ 8,00, o mesmo produto, o cliente tem como comparar e dizer: - Na loja X o arroz está mais barato. Então se eu tiver o arroz U, só vai ter ele aqui, então o cliente não tem como comparar (CU2).

Também é possível fazer baixas de preços mais agressivas sem que a concorrência consiga pressionar o fornecedor para que o mesmo iguale a condição comercial. Além do mais, uma baixa de preço em um item que não é marca própria costuma chamar atenção de pequenos varejistas locais; donos de bares, padarias e mercearias interessados em adquirir os produtos em promoção para depois revendê-los ao consumidor final. A ação na marca própria acaba sendo direcionada para atingir somente o público-alvo, evitando assim que esses pequenos concorrentes locais venham à loja para comprar.

Através do Quadro 12 é possível comparar as diferenças entre as estratégias de marketing adotadas pelas três redes:

Quadro 12 - Diferenças entre as ações de marketing adotadas pelas três redes.

Ações de marketing	Rede L	Rede U	Rede M
Mídias de divulgação mais utilizadas para realização de promoção de vendas	Encartes e outdoors	Encartes, outdoors e propaganda na TV.	Encartes, lâminas e propagandas na TV.
Comunicação no Ponto de venda	São poucas as iniciativas para desenvolver ações no ponto de venda	Negociações por espaços exclusivos em gôndolas e ações de <i>merchandising</i> no ponto de venda para lojas que possuem a estrutura necessária para acomodar pontos-extras, ilhas de produtos, etc.	
Preço	Todas as redes demonstram ter iniciativas para o desenvolvimento conjunto de estratégias de preço com seus fornecedores.		
Produto	São totalmente ausentes na rede L iniciativas para o desenvolvimento de embalagens personalizadas e a comercialização de mercadorias com marcas próprias.	<p>Embalagens personalizadas: Desenvolvimento de embalagens personalizadas para os produtos fabricados nas padarias de seus associados. Essas embalagens são feitas pelas próprias redes, sem a participação de qualquer fornecedor.</p> <p>Marcas próprias: São ausentes iniciativas para comercialização de produtos com marca própria.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.3 Operações

O estreitamento dos laços de parceria entre compradores e fornecedores pressupõe que a experiência de ambas as partes possa, ao longo do tempo, ser usada para promover benefícios mútuos (CHRISTOPHER, 2011). Nesse sentido, Mattar (2011) diz que a cooperação entre os vários elos da cadeia objetiva gerar benefícios tais como a redução dos custos através das economias de sincronização, simplificação dos processos e reposição de mercadorias mais eficaz e em maior volume.

O estabelecimento de um fluxo de compartilhamento de informações é o ponto de partida para que as parceiras possam evoluir para um projeto mais ambicioso e completo. Desta forma, o intercâmbio de informações pode ocorrer de modo mais tradicional – através de reuniões, contatos telefônicos, visitas presenciais nas lojas ou por meio de sistemas integrados de informação, podendo ser estabelecido por meio de fluxos de troca em tempo real via EDI.

Em relação a esse aspecto, os entrevistados da rede L revelaram que as informações intercambiadas com os fornecedores ainda estão muito restritas aos aspectos comerciais, tendo como foco o oferecimento de novos produtos, negociações para fechamento de preços e previsões de pedidos, conforme ilustra o relato a seguir:

É mais o aspecto comercial mesmo! Vendedor quer vender. Se pedir para ele ir à prateleira ver como está o produto dele, ele fala que só tem 1, mas às vezes tem cinquenta. No entanto, ele vai falar para você que só tem 1 para você poder comprar o dele (AL4).

O compartilhamento informações sobre a quantidade de estoque de determinado produto, histórico de vendas mensais e de demanda em períodos de sazonalidade, são ações que raramente acontecem na rede L. Aliás, no que diz respeito à qualidade dessas informações, pôde-se perceber, através dos relatos dos entrevistados, que muitos lojistas da rede L não sabem reportar com precisão ou não conseguem responder rapidamente aos seus fornecedores, uma vez que não utilizam softwares capazes de gerar relatórios com esses dados.

Outro fator que favorece a troca de informações é a existência de confiança nas parcerias entre varejistas e fornecedores. Sobre esse aspecto, os entrevistados da rede L disseram que por adquirir grandes quantidades de produtos de atacadistas, a rede é atendida, frequentemente, por vendedores que atuam como representantes comerciais autônomos.

Os vendedores contratados, diferentemente dos representantes comerciais autônomos, possuem vínculos trabalhistas com seus fornecedores/fabricantes e, por isso, atuam com exclusividade, possuem treinamentos de vendas, têm metas e costumam respeitar padrões de qualidade específicos de atendimento ao cliente.

Os representantes comerciais, por sua vez, podem atender a várias marcas diferentes, não estando, portanto, atrelados às regras e normas de conduta dos fabricantes. Estes ainda, em alguns casos, estão interessados somente em vender todo o seu portfólio de produtos, sendo conhecidos por praticar o ato de “empurrar produtos” aos lojistas. Esse tipo de comportamento gera um sentimento de desconfiança por parte do varejista, que diante disso acaba retendo informação.

Na rede M e U, os entrevistados, de um modo geral, disseram que o compartilhamento de informações vai, ainda que de maneira tímida, além dos aspectos comerciais, perpassando com alguns fornecedores maiores, a partilha de dados sobre o estoque, vendas, operações logísticas, etc.

O intercâmbio de informações pode acontecer tanto nas lojas dos associados, como na sede da rede. Em relação às trocas que acontecem nas lojas, as evidências coletadas e o número de entrevistas realizadas não permitem tecer afirmativas ou conclusões acerca da amplitude ou da qualidade das informações trocadas. Já em relação às informações trocadas na sede administrativa da rede, o comprador CU1 ressalta que alguns fornecedores costumam participar das reuniões juntamente com os associados:

Existe um bom diálogo entre os associados e os fornecedores. Nas próprias reuniões, há a participação dos fornecedores. Não com a mesma frequência dos associados, mas estão sempre lá, discutindo preço, estoque, demanda - essas coisas (CU1).

A gestão da rede M está tentando ampliar o atual cenário de troca de informações. Nesse sentido, a rede estabeleceu com os fornecedores participantes do encarte, que os mesmos estarão obrigados, por contrato, a disponibilizar informações relativas à venda dos produtos nas lojas. Essa medida contribui positivamente não só para que os volumes possam ser acordados em consonância com a demanda, mas também para subsidiar os compradores da rede nas negociações de verbas comerciais.

No entanto, essa medida só abrange aos fornecedores presentes no encarte e que têm, portanto, seus itens negociados pela rede, deixando de fora uma gama de outros fornecedores cujos produtos também compõem o *mix* das lojas, mas que não estão presentes no tabloide promocional.

Outra constatação observada nessa pesquisa reside no fato de que nenhum dos lojistas das três redes utiliza sistemas integrados ou faz uso de alguma ferramenta tecnológica em conjunto com seus fornecedores para compartilhamento de informações. O uso de tecnologias possibilita ampliar e tornar mais céleres o fluxo de informações entre varejistas e fornecedores através do compartilhamento de dados direto do ponto de venda do supermercadista para o computador das indústrias.

Deste modo, os fornecedores conseguem programar suas ações produtivas de modo a evitar rupturas, reduzir seus estoques e distribuir seus produtos de maneira mais eficiente. Já os varejistas passam a desfrutar de uma melhora na agilidade de aquisição de produtos, redução do tempo de entrega e dos estoques em loja.

As inúmeras transformações tecnológicas no varejo supermercadista estão associadas à difusão dos processos de transferências eletrônica de informação (EDI), bem como, do seu uso para implantação de estratégias de gerenciamento eficiente do canal, com o ECR, que permite a prática da reposição contínua de produtos e do gerenciamento de categorias.

Embora a integração informacional seja uma das novas tendências do varejo (RODRIGUES, 2014), que pressupõem, entre outras dimensões, o uso de tecnologias compartilhadas entre fornecedor e varejista, o que se percebeu nos três casos é que esse patamar operacional ainda constitui um horizonte longínquo de suas realidades. Por não possuírem tais sistemas tecnológicos, iniciativas de reposição automática não são realizadas por nenhuma das três redes pesquisadas.

O custo para aquisição e implantação dessas tecnologias não é o único entrave para o compartilhamento dessas ferramentas entre fornecedor-varejista. Além da necessidade de profissionalização da mão de obra, também permeia nas redes o receio de que certas informações inerentes à operação dos lojistas estejam disponíveis tanto para o acesso dos fornecedores, como para os demais associados.

As redes estudadas encontram grandes dificuldades em dar o primeiro passo, que seria a padronização dos softwares utilizados por todos os seus associados, conforme observado no seguinte depoimento: “A rede não tem sistemas integrados, então não dá para fazer isso. Mas é um grande sonho”(GU). A problemática da padronização dos sistemas de informação será discutida com mais detalhes na próxima categoria.

Os entrevistados das três redes também foram questionados sobre a realização de trabalhos em conjunto com seus fornecedores para gerenciar estoques, evitar rupturas e garantir o prazo de entrega dos produtos adquiridos, definição de um *mix* adequado à venda e prática de gerenciamento por categoria.

Em relação ao gerenciamento de estoque, todos os respondentes da rede L disseram não haver esse tipo de trabalho integrado. Enquanto alguns entrevistados das redes M e U também afirmaram não existir iniciativas desse tipo, outros relataram haver, na verdade, uma espécie de acompanhamento do estoque por parte de alguns grandes fornecedores, conforme relatado abaixo:

Alguns fornecedores acompanham. Até mesmo para sinalizar para o próprio cliente os produtos que estão parados no estoque, com intuito de fazê-los girar através de uma ação de marketing. Então algumas empresas fazem isso. Principalmente as maiores, aquelas que possuem uma estrutura maior (CU2).

Esse acompanhamento é feito por reposidores ou pelos próprios vendedores, que costumam examinar visualmente a data de validade dos produtos e a quantidade de estoque nas prateleiras e nos depósitos das lojas. Embora esse acompanhamento seja uma atividade importante, ele ainda está muito longe de tornar-se uma iniciativa mais completa para a

prática do gerenciamento conjunto de estoque. Fala-se aqui em um gerenciamento que contemple ações para a redução dos níveis de estoques nas lojas e dos efeitos da oscilação da demanda sobre o mesmo.

Também foi indagado aos entrevistados se os fornecedores costumam disponibilizar promotores e repositores para trabalhar no chão de loja. Nas redes M e U as respostas foram afirmativas. Essa práxis é mais comum com fornecedores/fabricantes de maior porte, embora muitos fornecedores/fabricantes de médio porte e distribuidores também atuem dessa maneira, reconhecendo a importância desses serviços.

O entrevistado CU1 menciona que apesar dos lojistas da rede terem acesso a promotores e repositores concedidos pelos fornecedores, o quantitativo e a frequência das visitas são relativamente menores quando comparado com os grandes supermercadistas do varejo:

Sim, isso é uma prática bem comum. Eu diria que, para nós, redes associativistas, isso é até menor. Para os grandes mercados existem promotores de vendas fixos. Nós já temos que brigar mais por isso. Praticamente, nos grandes mercados, você observa somente os promotores trabalhando no período do dia. [...] Nós temos isso; promotores, só que em um número menor. Isso é muito bom! O promotor faz você economizar com funcionário. Ele também possui toda uma técnica para arrumar os produtos na gôndola. Ele possibilita você ter uma maior flexibilidade. Desta forma, é possível deslocar um funcionário seu para um setor que esteja mais carente de mão de obra (CU1).

Já na rede L foi possível constatar que são poucos os fornecedores que disponibilizam serviços para o consumidor final – como exemplo, os promotores de venda que promovem a demonstração e a degustação de produtos. Também são limitados os serviços oferecidos aos lojistas – como nos casos de repositores de mercadoria, que permitem ao supermercadista reduzir os trabalhos realizados pelos funcionários da loja com a arrumação e a organização dos produtos nas gôndolas. Não são raros os casos em que o próprio vendedor acaba fazendo as vezes de repositores e promotores, conforme mostrado a seguir:

Hoje são poucos os fornecedores que mandam repositores para trabalhar junto à rede. Às vezes o próprio vendedor vai à loja para saber se o produto está tendo boa saída, se a loja está precisando de mais produto, se o lojista quer repor estoque. Ele quer saber se o seu produto está bem posicionado dentro das gôndolas. Às vezes a preocupação é maior do vendedor de que do próprio o fornecedor. O vendedor quer o produto dele dentro da mídia, ele quer aumentar o lucro dele (PL).

Ainda sobre esse assunto, Pigatto (2006) expõe sobre a importância para os fornecedores da atuação dos repositores no chão da loja, de modo a garantir que a indústria

não só mantenha seus espaços na gôndola, mas que também consiga ampliá-los. O depoimento a seguir destaca a importância dos repositores, enfatizando a disputa por espaços nas gôndolas: “Hoje já existe muito a necessidade disso. As próprias empresas fabricantes já entendem que isso é importante. Até porque existe um briga muito grande hoje em dia por espaço na gôndola” (GU).

No que concerne às ações conjuntas para evitar rupturas e garantir o prazo de entrega dos produtos, pôde-se constatar que em nenhuma das três redes estudadas existem medidas efetivas para evitar essas situações. De acordo com o depoimento dos entrevistados, alguns fornecedores não conseguem entregar as mercadorias dentro do prazo que as redes necessitam, ou seja, em um período antecedente à vigência dos encartes nas lojas. Os entrevistados a seguir ressaltam essa problemática em torno das entregas:

[...] Às vezes, as indústrias não conseguem entregar dentro do prazo determinado pela rede, prazo esse que seria antes do dia 28, 29 e 30. A rede pede que esse prazo seja cumprido, porque a partir do dia 1º os tabloides estão nas ruas. Então, quando acontece de não entregar, você tem que substituir por outra marca similar ou até superior aquela para atender o cliente (PL).

Essa é uma deficiência, é a dor de cabeça de todo mundo. Fornecedor não cumpre o prazo contratado. Nós entramos com o encarte e o produto não chega. É desesperador esse problema de logística. Ah, até a empresa X que é uma empresa grande, também não consegue dar um jeito na logística deles. Constantemente eu tenho falta de produtos da empresa X. Semana passada nós entramos com uma cerveja de latão e outra de 1 litro, mas eles ainda não entregaram (PM).

A ruptura nas lojas provoca a restrição do sortimento de produtos oferecidos ao consumidor e conseqüente redução do nível de serviço. Nesses casos, para atender ao consumidor, os associados acabam tendo que recorrer aos intermediários no canal de distribuição, como por exemplo, atacadistas, comprando o mesmo produto a um preço maior ou substituindo por outro de qualidade igual ou superior, conforme relata o entrevistado a seguir:

Se não entregou na loja, a orientação é para que liguem para cá, e nós acionaremos o fornecedor. Nos casos de emergência, nós substituímos o produto por outro no mesmo patamar ou compramos no atacado – o que é pior, pois é mais caro (GM).

Ainda segundo os entrevistados, existe uma cobrança muito grande por parte dos clientes sobre os itens anunciados no encarte. A falta de determinado produto pode representar não somente um descumprimento ao código de defesa do consumidor, mas também ser capaz de impactar, negativamente, à imagem da rede.

Tem-se ainda o custo das vendas perdidas, que está intimamente relacionado à ruptura dos produtos nas prateleiras. Esse custo é materializado sob a forma do lucro perdido, ou seja, aquele que deixa de ser concretizado quando um cliente, frente à situação de falta de produto na gôndola, desiste da compra, podendo ainda ter impacto negativo sobre as vendas futuras (BALLOU, 2011).

Em sua pesquisa, Pigatto (2006) constatou que, na opinião dos varejistas estudados, a ruptura é resultante dos problemas de logística do fornecedor, em especial, devido a atrasos na entrega das mercadorias. Já para as indústrias fornecedoras, continua o autor, os varejistas também têm sua parcela de responsabilidade, muito em função de executarem um planejamento deficitário, que os leva a adquirir volumes aquém da demanda necessária à venda.

Nesse sentido, o gestor da rede U ressalta a importância de manter certa constância no portfólio de produtos anunciados nos encartes. Segundo o mesmo, essa ação permite que o varejista consiga acostumar-se com o giro dos produtos dentro da loja, passando a ter cada vez mais consciência sobre o estoque de segurança e o ponto de pedido necessário para evitar rupturas.

[...] 80% dos nossos itens estão quase o ano inteiro dentro do encarte. Isso é importante para que você consiga ter a ação, o giro e a reposição imediata do produto. Assim você começa a evitar ruptura. Quando o lojista perceber que compra 10 (dez) unidades todo mês, mas só tem 3 (três) no estoque, ele irá efetuar o pedido e o mesmo chegará dentro do prazo. Essas informações são passadas com antecedência no início do giro de encarte, para que eles possam programar e fazer suas compras (GU).

Através das entrevistas realizadas na rede L foi possível perceber indícios de que a própria gestão rede encontra dificuldades de consolidar os pedidos de todas as lojas com a antecedência necessária a garantir um processo de compras ágil e preciso. Nas palavras do gestor: “Existem alguns problemas em relação à entrega. Às vezes, também é a própria rede que passa o pedido tarde [...]” (GL). O associado AL4 menciona em seu depoimento a dificuldade que a gestão da rede tem de receber as planilhas de pedido, dizendo:

Às vezes, quando o prazo do encarte acaba é que o produto chega. A rede alega que os associados demoram a passar a planilha do produto. A minha planilha, me enviaram na sexta-feira e eu passei para rede na segunda, mas tem produto que até hoje, sexta, não chegou. A maioria chegou, mas tem três produtos que ainda não chegaram. Sempre falta alguma coisa. O encarte é quinzenal e a mercadoria às vezes chega com o boleto quase vencendo (AL2).

Em relação à definição de um *mix* de produtos adequado à venda, apenas os entrevistados das redes M e U revelaram ser atendidos por alguns fornecedores preocupados com essa questão. Também foi possível perceber que essa nuance está mais presente nos fornecedores de maior porte, que motivados pela frequente introdução de novos produtos no mercado, buscam sugerir aos varejistas a descontinuidade na compra de certos itens comercializados em detrimento da aquisição dos novos.

Como o espaço físico da gôndola é limitado, essa troca acaba sendo, em muitos casos, proposta pelo próprio fornecedor, quando o mesmo percebe que o varejista não terá condições comprar ou/e de expor todo o seu portfólio de produtos nas prateleiras. Essa substituição, na verdade, consiste em meio que encontrado pelo fornecedor de manter sua participação nas gôndolas, mantendo o seu *market share*.

O ideal, no entanto, seria que a seleção do *mix* estivesse pautada no histórico de vendas daquele produto (SKU) - *Stock keeping Unit* ou em uma análise fundamentada pela predileção dos consumidores através de pesquisas de mercado. Contudo, tais iniciativas são escassas, sendo na opinião do gestor da rede U praticado apenas por algumas empresas que buscam realmente vender os seus produtos. O associado AM1 diz que a sugestão para de definição de um *mix* pode ser utilizada pelo fornecedor como um instrumento capaz de conquistar a confiança do varejista. Mas também expõem sobre suas dificuldades encontradas na hora de recomendar ao fornecedor a exclusão de um algum item:

Sim! Tem fornecedor que se preocupa muito com isso. Até fazendo comentários com os compradores, dizendo: - Olha, não vou te vender isso, pois eu te vendi, ficou parado e não vendeu na loja. Isso é um papel de sucesso para as empresas sérias, que tem por hábito fazer esse acompanhamento. Não são empresas que querem empurrar seus produtos, são empresas que querem vender realmente os produtos (GU).

Existe fornecedor consciente, assim como existe fornecedor inconsequente. O fornecedor inconsequente, ele quer fazer de tudo, ele acha que pode fazer de tudo. Já o fornecedor consciente, ele tenta ganhar confiança fazendo isso: sugerindo um *mix* [...] Existe aquele fornecedor que você tem que mostrar em números que o produto dele deve ser excluído. É a coisa mais difícil do mundo que tem; você tem que puxar relatórios, avaliar as vendas e dizer: - Olha, em três meses eu vendi apenas isso, não tem condições eu ficar com esse produto ocupando espaço. Nós podemos tentar outro, mas esse aqui eu estou fora (AM1).

A gestão do *mix* de produtos também constitui uma das etapas necessárias para realização do gerenciamento por categorias. Conforme visto na revisão teórica, o gerenciamento por categorias é uma ferramenta de Resposta Eficiente ao Consumidor (Efficient Consumer Response – ECR). Para Marques e Alcântara (2004), o gerenciamento

por categorias (GC) tem o potencial de fidelizar consumidores através da criação de valor aos mesmos.

Em uma linha complementar, Gooner, Morgan e Perreault (2011) dizem que o GC deve promover esforços no sentido de aglutinar os produtos de cada fornecedor em várias categorias e gerenciá-las como unidades estratégicas de negócios. Os autores continuam, dizendo que esse gerenciamento pode envolver as seguintes atividades: definição de preços e planogramas (representação gráfica da distribuição dos produtos nas gôndolas), ações de marketing na área de venda, análise de sortimento, entre outras iniciativas.

Em relação ao estabelecimento de parcerias para o gerenciamento por categorias, constatou-se que nenhum dos associados das três redes estudadas realiza esse tipo de ação de forma conjunta com os seus fornecedores. O que normalmente acontece é que alguns repositores acabam se oferecendo para ajudar nesse processo, intuindo garantir o melhor espaço para seus produtos, organizando-os segundo uma lógica que os favoreça.

Embora essa “ajuda” seja quase sempre bem vinda, ela não pode ser tipificada como uma ação de parceria, uma vez que não é estabelecida por meio de uma estratégia de atuação em conjunto, visando aumentar a rentabilidade de ambas as organizações (empresa varejista e fornecedores).

Nas redes M e U, alguns dos associados entrevistados disseram realizar o gerenciamento por categoria em suas lojas, sendo, portanto, uma nuance que precisa ser desenvolvida por outros lojistas. O depoimento a seguir reconhece a importância e as dificuldades de implantar o GC:

Eu, na minha loja, costumo fazer. O pessoal aqui é treinado para isso. Não é uma coisa fácil, você fazer seu planograma, implantar, para depois vir o próprio promotor e modificar tudo aquilo. É uma coisa necessária e que nós vamos procurar trabalhar muito em cima disso no ano que vem. Até realizar um enxugamento de mix dentro desse gerenciamento por categoria, nós estamos procurando fazer. Isso ajudará dar uma melhor definição no mix da loja. Por exemplo, eu trabalho com biscoito. Se você olhar a quantidade de biscoito que eu tenho aqui [...] Nós vamos procurar definir o mix da rede. Deixar um produto livre, porque às vezes, na baixada, aquele produto vende mais do que aqui (PM).

O entrevistado AM1, em uma visão mais crítica, acredita que o GC feito pelos lojistas da rede ainda está longe de ser o ideal, e que precisa evoluir para níveis mais complexos: “O gerenciamento de categoria se faz, mas não se faz no nível que deveria ser feito [...]. Na loja a gente faz isso, coloca um carvão junto de uma cerveja. Tenta agregar produtos e espalhar eles pela loja”(AM1).

As ações de GC nas redes M e U são lideradas pelos próprios varejistas ou por seus funcionários, não deixando nas mãos dos fornecedores a responsabilidade capitanearem esse processo. A razão disso deve-se ao fato de que certos fornecedores acabam atuando em causa própria. Segundo o entrevistado CU2, alguns fornecedores agem de forma oportunista, usando o conhecimento que possuem para direcionar o GC no sentido de favorecerem os seus produtos. “Normalmente eles aplicam esse conhecimento na sua loja, só que eles acabam levando esse conhecimento para o lado do produto deles. Depois nós temos que reorganizar” (CU2).

Nesse contexto, Ghisi (2005) ressalta que os fornecedores devem primar pelo desenvolvimento da categoria, e não por buscar privilégios ao seu produto ou desfavorecer os itens dos demais concorrentes diretos. Ainda de acordo com a autora, essa atitude pode impactar negativamente a própria relação de negócios, colocando em xeque a confiança no trabalho realizado.

Entendendo a importância do GC e objetivando estimular seus associados a praticá-lo, a gestão da rede M está treinando seu supervisor para que o mesmo possa realizá-lo e desenvolvê-lo concomitante à execução de uma análise do desempenho das linhas de produtos. Essa análise acontecerá por meio de uma curva ABC, cujo objetivo será classificar os produtos em ordem decrescente de venda, utilizando o princípio de Pareto – isto é, alguns itens são responsáveis pela maior parte dos resultados. Os dados serão extraídos dos próprios PDV (pontos de venda) das lojas e compilados pelo supervisor, que apresentará os resultados aos associados. Também não é intenção da gestão da rede M que o fornecedor seja envolvido nesse processo, conforme relata o gestor abaixo:

Nós não pretendemos chamar os fornecedores para esse processo, pois queremos fazer de acordo com a realidade da loja. Senão, o fornecedor vai querer colocar o que é interessante para ele. Para o fornecedor, por exemplo, não é interessante trabalhar biscoito por categoria, mas sim, por marca. Ele quer a toda a marca dele presente na loja – tem creme cracker aqui, tem creme cracker lá. Nós preferimos trabalhar com categoria, pois estão todos os biscoitos cream cracker aqui e o consumidor decide qual ele quer (GM).

Embora os fabricantes sejam os grandes especialistas em suas categorias, sendo, por essa razão, capazes de oferecer grandes contribuições para a performance dos indicadores da categoria, Parente e Barki (2014) defendem que um processo contínuo de GC deve ser liderado e implementado pelos varejistas, independente do envolvimento ou não de seus fornecedores. Todavia, os autores recomendam que os varejistas procurem envolver, quando

possível, seus fornecedores, estabelecendo relações de parceria, comprometimento e troca de informações.

Na lógica do GC, as mercadorias devem estar dispostas em congruência com o comportamento do consumidor dentro da sua loja. Em relação ao posicionamento das mercadorias nas gôndolas, Parente (2013) enfatiza que determinados itens podem ter seu grau de visibilidade influenciado por sua posição no ponto de venda. O autor continua, ressaltando a importância de categorias com produtos semelhantes e complementares estarem próximas. Nesse sentido, é possível incrementar as vendas de vinho, posicionando-o em localização próxima à exposição de queijos. Essa técnica de posicionar produtos de funções diferentes, mas que conversam entre si, para alavancar as vendas, chama-se *cross merchandising*.

Da mesma forma, as vendas de mercadorias pouco conhecidas aos olhos dos consumidores podem ser impulsionadas posicionando esses itens próximos a marca líder, pegando uma espécie de “carona”. O cliente pode, nesse caso, ser levado a tomar uma decisão de compra baseado no menor preço e acabar decidindo pelo produto menos conhecido. Como as redes associativistas tem o costume de lidar muito com marcas regionais e pouco conhecidas, esta acaba sendo uma estratégia bastante útil no cotidiano dos associados. Sobre a comparação de preço, o gestor da rede M ressalta o seguinte:

Nós pretendemos também executar o que a indústria costuma fazer, que é evitar o comparativo de preço. Porque se os consumidores quiserem levar só os produtos mais em conta e com menor rentabilidade, você perderá a oportunidade de ter faturamento maior (GM).

Além disso, também podem ser adotadas estratégias para posicionar mercadoria de maior valor agregado e maior margem na altura dos olhos e nas prateleiras superiores. Aliás, são as prateleiras localizadas no nível dos olhos do cliente juntamente com as denominadas “pontas de gôndolas”, os pontos mais nobres para exposição de produtos. Já os produtos de maior giro, menor ticket médio e menor margem ficam nas prateleiras inferiores. Através do Quadro 13 é possível comparar as diferenças e semelhanças entre as estratégias de operações adotadas pelas três redes:

Quadro 13 - Diferenças entre as estratégias de operações adotadas pelas três redes.

Desenvolvimento de estratégias de operações	Rede L	Rede U	Rede M
Compartilhamento de informações	Intercâmbio ainda está muito restrito aos aspectos comerciais	<p>Nas redes M e U o compartilhamento de informações vai, ainda que de maneira tímida, além dos aspectos comerciais, perpassando, principalmente com os fornecedores maiores, a partilha de dados sobre o estoque, vendas, operações logísticas, etc.</p> <p>Na rede M os fornecedores participantes do encarte estão obrigados, por contrato, a disponibilizar informações relativas à venda dos produtos nas lojas.</p>	
Uso de ferramentas tecnológicas para compartilhamento de informações.	Nenhum dos lojistas das três redes utiliza sistemas integrados ou faz uso de alguma ferramenta tecnológica em conjunto com seus fornecedores.		
Gerenciamento de estoques	Todos respondentes da rede L disseram não haver esse tipo de trabalho integrado.	Alguns entrevistados das redes M e U afirmaram haver, na verdade, uma espécie de acompanhamento do estoque por parte de alguns grandes fornecedores.	
Disponibilização de serviços de promotores e repositores	São poucos os fornecedores que disponibilizam promotores de venda e degustação e repositores de mercadoria	Nas redes M e U essa práxis é mais frequente com fornecedores/fabricantes de maior porte, embora muitos fabricantes de médio porte e distribuidores também atuem dessa forma reconhecendo a importância desses serviços.	
Ações para evitar rupturas e garantir o prazo de entrega dos produtos	Pôde-se constatar que em nenhuma das três redes estudadas existem medidas efetivas para evitar essas situações.		
Definição de um <i>mix</i> de produtos adequado à venda	Os entrevistados da rede L disseram não realizar	Apenas os entrevistados das redes M e U revelaram ser atendidos por alguns fornecedores preocupados com essa questão.	
Gerenciamento por categorias	Nenhum dos associados das três redes estudadas realiza esse tipo de ação de forma conjunta com os seus fornecedores.		
	Os entrevistados da rede L disseram não realizar o gerenciamento por categorias	<p>Nas redes M e U, alguns dos associados entrevistados disseram realizar o gerenciamento por categoria em suas lojas. No entanto, essa nuance ainda precisa ser estendida aos demais lojistas da rede.</p> <p>A gestão da rede M está treinando seu supervisor para que o mesmo possa realizar o gerenciamento por categoria e análise do desempenho das linhas em conjunto com todos os lojistas da rede</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6 O Delineamento da Estratégia Logística

Esta categoria objetiva abordar aspectos referentes à logística de compra, armazenamento, transporte e distribuição dos produtos adquiridos pela rede. Discute-se ainda como a rede e os seus associados utilizam ferramentas tecnológicas para dar suporte à tomada de decisões logísticas.

5.6.1 Gerenciamento de compras e estoques

No que concerne às decisões relativas à compra e à negociação dos produtos comercializados pelos lojistas, duas formas distintas podem ser concebidas. Desta maneira, os associados podem negociar e adquirir seus volumes de compra isoladamente, lidando diretamente com seus fornecedores/representantes comerciais ou de forma coletiva, em conjunto com os demais membros, tendo, nesse caso, tais processos intermediados pela equipe que compõe a Central de compras da rede. Isso acontece, pois nem todos os produtos presentes no sortimento dos lojistas são negociados e comprados em conjunto, através das Centrais.

Nas redes U e M apenas os itens que fazem parte do encarte promocional são negociados e comprados pelo chamado Grupo de Compras ou Central de Compras. Já na rede L, além das mercadorias que compõem o encarte, outros produtos presentes no portfólio dos lojistas também são negociados e comprados de forma conjunta.

A Central de compras é uma atividade de suma importância para as redes associativistas. Constitui-se ainda em um serviço básico oferecido por todas elas, sendo, normalmente, executada e gerenciada pela equipe administrativa da rede - pelos gestores, pelos compradores e por auxiliares administrativos. É na Central que os volumes de compras dos produtos são negociados com os fornecedores e as condições comerciais são acertadas. Ampliando o seu escopo de atuação, como nos casos das redes associativistas aqui estudadas, a Central também tem a incumbência de gerenciar todas as ações de marketing – ações essas que já foram explicitadas na categoria anterior.

Em termos percentuais, a representatividade dos itens comprados pela Central no sortimento do lojista pode variar de rede para rede, uma vez que o tamanho médio das lojas e a amplitude do *mix* de produtos ofertados ao consumidor são parâmetros que influenciam diretamente nesses números. Um encarte rotineiro da rede M, por exemplo, costuma conter cerca de 300 itens, enquanto uma de suas lojas pode trabalhar comercializando, em média, mais de 5.000 itens.

O processo de compras seguido pelos itens negociados através Centrais das redes está delineado de forma distinta em cada dos casos estudados. Na rede L, os associados são responsáveis por preencher uma “planilha de pedidos”, informando à quantidade que desejam adquirir de cada produto. Depois de concluída essa etapa, é necessário que os lojistas promovam o retorno da planilha para a Central, respeitando o prazo estipulado pela administração. A referida planilha de pedidos costuma conter as seguintes informações:

- 1) Descritivo dos produtos que irão compor o encarte, com suas respectivas variações de SKUs (gramatura, sabor, etc);
- 2) Custo unitário do produto;
- 3) Prazo estimado de entrega em dias;
- 4) Grade mínima em unidade de distribuição (Und) – quantidade de mínima de produto que deverá ser adquirida por associado, a fim de alcançar a condição comercial estabelecida pelo fornecedor;
- 5) Verba comercial oferecida pelos fornecedores mediante o cumprimento do volume de compras estabelecido para cada associado ou para toda a rede.

Ao final desse processo, a Central consolida as informações de todos os lojistas em um único pedido, obtendo o volume total de compras da rede. Nesse sentido, pôde-se observar que a compra da grade mínima nem sempre é cumprida por alguns associados, o que leva a rede L a conviver com desafio de conseguir obter a condição comercial proposta pelo fornecedor. Não são raras as situações em que a rede L tem complicações para alcançar os volumes de produtos estabelecidos por seus fornecedores, conforme explicitado a seguir:

O desafio que a gente tem, muitas das vezes, é fechar uma negociação e não conseguir fechar o volume. Essa é a principal. Às vezes, a gente consegue um preço, e aí o fornecedor exige um volume, porém nós não conseguimos alcançar aquele volume. Então, desanima você conseguir um preço bom, pegar os pedidos com os associados e não conseguir atingir aquela quantidade combinada com o fornecedor. Isso é um grande desafio (GL).

Através dos relatos analisados foi possível elencar alguns fatores que contribuem direta e indiretamente para que a rede L tenha obstáculos para conseguir atingir os volumes de compras negociados. São eles:

- A alta rotatividade dos itens presentes no encarte da rede, motivada por interesses em obter maiores arrecadações de verbas comerciais com os fornecedores, acaba dificultando o

planejamento de compras e a definição de um *mix* adequado à venda. Esse tipo de atuação leva o varejista a ter problemas para adequar a oferta dos produtos na loja à demanda de seu público-alvo, contribuindo também para que ocorra a canibalização de alguns itens pertencentes à mesma categoria. Ambas as situações descritas causam excesso de estoque, comprometendo o fluxo de caixa necessário para comprar a quantidade de mercadoria estipulada pela grade mínima.

- O grande quantitativo de associados que possuem lojas ditas “pequenas”, ou seja, com reduzidas áreas de vendas e de depósito, que dificultam tanto a estocagem como a exposição dos produtos nas gôndolas.
- A excessiva autonomia operacional gozada pelos associados, capaz de permitir aos mesmos optar por não comprar a grade mínima ou substituir por outro produto de seu interesse.

Por fim, após a consolidação dos pedidos, a própria Central da rede tem a tarefa de contatar os fornecedores informando a quantidade adquirida que deverá ser entregue em cada loja da rede. Os fornecedores, por sua vez, emitirão notas fiscais para o CNPJ de cada lojista da rede. O processo de compras dos produtos comprados pela Central está ilustrado na Figura 12 a seguir:

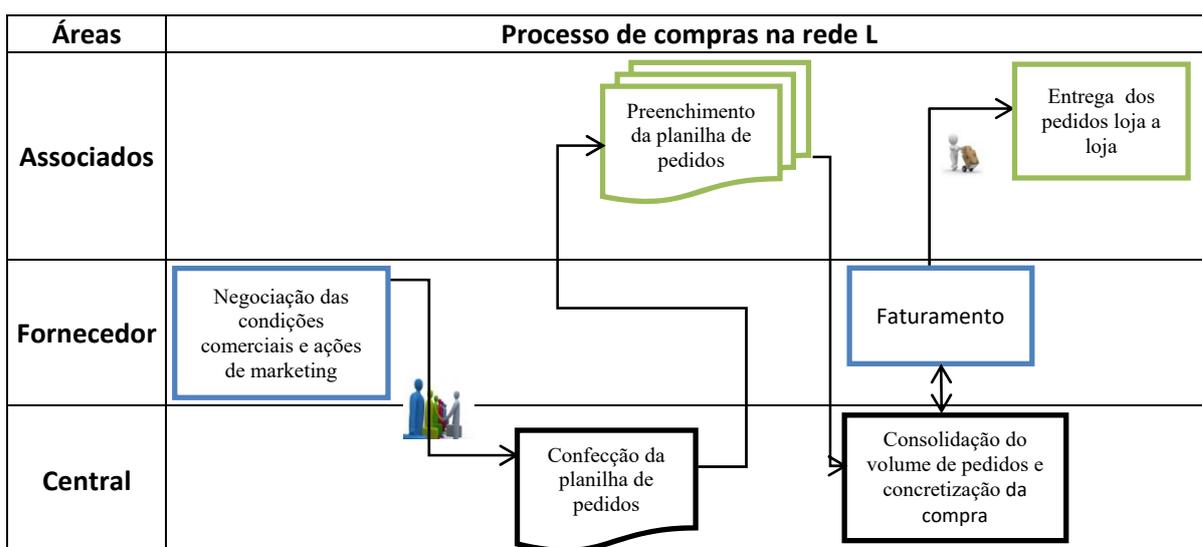


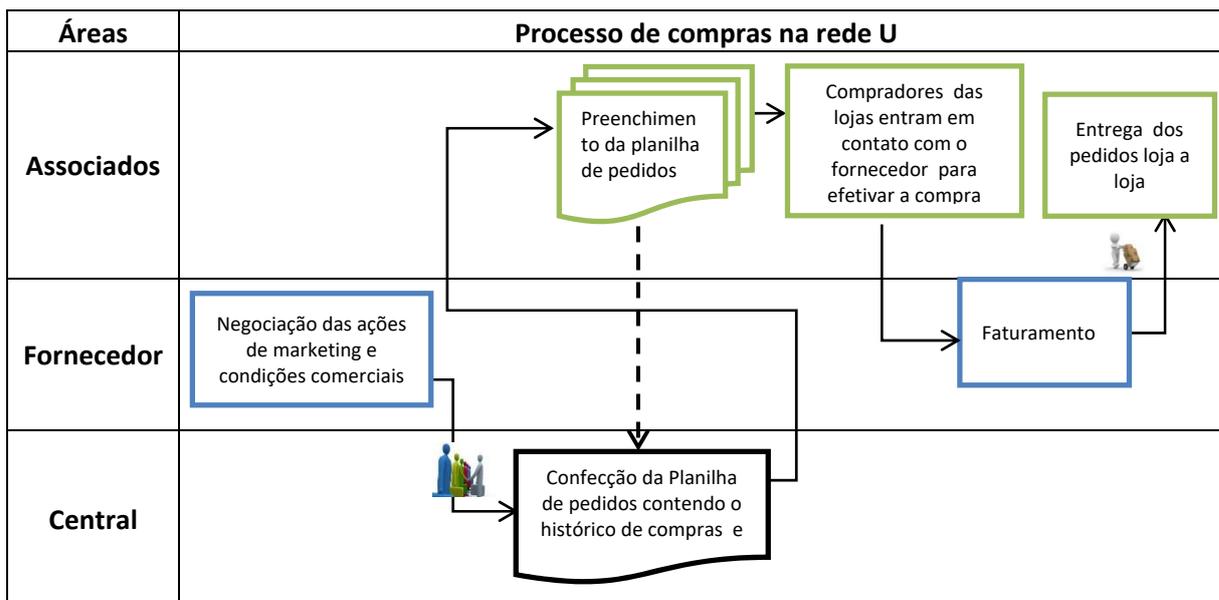
Figura 12 - Fluxograma do processo de compras da rede L.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A rede U, por sua vez, segue um processo de compras que possui algumas semelhanças com aquele adotado pela rede L. Da mesma forma, os associados também recebem da Central uma planilha contendo as informações acerca dos produtos que serão encartados e das condições comerciais firmadas com os fornecedores. Como os itens integrantes do encarte costumam manter certa constância, a rede consegue dispor de um histórico dos volumes negociados nas ações anteriores, que servem de balizadores na hora dos compradores dos associados preencherem a referida planilha de compras.

Após esse processo, os compradores de cada loja estabelecem contato com os fornecedores, informando para os mesmos as quantidades que serão adquiridas de cada produto. Nesse sentido, vale ressaltar que todos os associados da rede possuem, pelo menos, um comprador junto ao seu corpo de funcionários contratados. A Central da rede, nesse caso, só é responsável por negociar condições comerciais e ações de marketing com os fornecedores, deixando a compra a cargo dos compradores das lojas, conforme relata o presidente da rede U:

Tudo é comprado nas lojas. Cada loja possui um ou mais compradores que são divididos em setores, onde cada comprador compra os produtos do encarte e as outras coisas. Nada é comprado pela rede. São alinhados na rede ações de compras e volumes são comprometidos, mas a compra é efetivada nas lojas. Na rede só são negociados os itens do encarte (PU).

Ainda segundo os entrevistados, os volumes de compra são negociados de acordo com a realidade de vendas de cada loja, ou seja, em consonância com o giro do produto. Nesse sentido, a gestão da rede procura estabelecer contato com os associados e compradores, pedindo para que os mesmos informem as quantidades que estão sendo adquiridas. O processo de compras dos produtos de encarte na rede U está representado na Figura 13 a seguir:



— — ➔ Compradores enviam informações sobre a quantidade de produtos comprados.

Figura 13 - Fluxograma do processo de compras da rede U

Fonte: Elaboração própria.

A rede M modificou recentemente o processo de compras para os produtos que fazem parte do seu encarte promocional. Objetivando garantir que os volumes acordados com os fornecedores sejam cumpridos em sua totalidade, a rede está em fase implantação de uma nova sistemática, que visa predefinir os volumes de compras que deverão ser adquiridos por cada associado.

A gestão da rede M sentiu a necessidade de mudar o antigo processo diante da dificuldade de alcançar os volumes de compras exigidos pelos fornecedores, o que, conseqüentemente, impactava nas verbas comerciais recebidas. Segundo o gestor da rede: “Quando o fornecedor negocia um volume com a rede, ele está amarrando uma quantidade de verba a essa quantidade de produto. Então, quando nós não atingimos esse volume, somos descontados dessa verba” (GM).

Tentando solucionar essa problemática, a rede vem utilizando a representatividade financeira dos associados como parâmetro para efetuar uma espécie de rateio dos volumes de compra negociados pela Central. Desta forma, cada lojista tem que adquirir um percentual do volume total de compras, equivalente à sua representatividade no faturamento mensal da rede. O presidente explica, a seguir, o mecanismo inerente à nova metodologia, reconhecendo que ainda existem alguns problemas a serem solucionados:

Isso está evoluindo para outra coisa, que é o seguinte: nós, hoje, determinamos que cada associado tem um peso dentro da rede. Eu vendo tanto, a rede fatura tanto, eu represento quanto desse faturamento da rede? Eu vou falar o meu número. Meu faturamento é 5.2% do faturamento total da rede. Então eu sei que se a rede negociou 1.000 mil fardos de alguma coisa, eu tenho que pegar 5,2% daquele volume. Hoje nós estamos evoluindo para que o volume de compras de cada associado já saia definido pela rede. Isso ainda não está funcionando 100% - está em teste. Nós estamos ainda com alguns probleminhas. A ideia é que isso já saia definido da rede. Negociou-se na rede 10.000 caixas de alguma coisa, cada um tem seu percentual de participação e volume de cada um já sai definido. Isso possibilita uma negociação melhor com o fornecedor (PM).

Naturalmente, o rateio feito de modo extremamente pragmático, pode estabelecer volumes de compra incoerentes com a realidade de venda da loja e com estoque atual do varejista. Em relação à realidade de vendas, a gestão da rede objetivando tratar essa questão, estabeleceu uma espécie de “ajuste fino”, onde o varejista pode adequar a quantidade de pedidos à sua demanda, sugerindo reduções ou aumento nos volumes predefinidos.

É importante ressaltar, que quando um lojista deixa de adquirir sua quantidade predefinida, outro(s) associado(s) terão que se comprometer com aquele volume, não impactando, assim, na quantidade total estabelecida no acordo com o fornecedor. “Se não completar aquele pedido, cada um se compromete e faz novamente”(AM1). O depoimento a seguir relata uma problemática que pode ocorrer quando o rateio é feito apenas de maneira mecanicista:

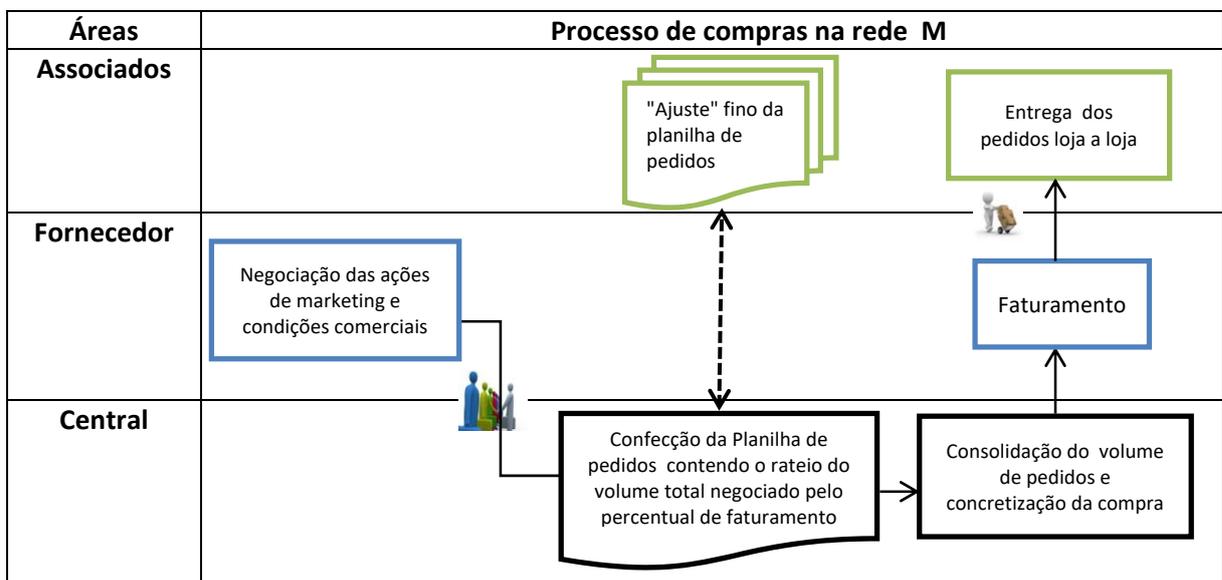
Eu só vejo vantagens na compra pelo percentual de faturamento. Obviamente, fazendo alguns ajustes necessários. Às vezes eu tenho um faturamento de X, onde eu tenho um percentual de Y e você tem o mesmo faturamento e o mesmo percentual. Pode ocorrer que minha loja esteja em um local de um público alvo com um poder aquisitivo menor, onde a cesta básica roda muito bem. Pode ser que a sua loja esteja em um local onde o poder aquisitivo seja melhor, onde um presunto vai rodar bem, um iogurte vai rodar bem etc. Então, a sua necessidade de presunto será maior e a minha necessidade de arroz é maior, porém o nosso percentual de compra é igual. E se não houver esse ajuste fino, vai vir 100 fardos de arroz para você e 100 para mim. Vai vir 100 caixas de presunto para mim e 100 para você. Mas você precisa de 200 caixas de presunto e só podia vender 50 fardos de arroz. Se não houver esse ajuste fino, isso se torna problemático. Acho que esse é o futuro de toda associação (AM1).

Apesar de alguns associados observarem grandes vantagens nesse processo de compra, existem também aqueles que desaprovam essa sistemática, justamente por acharem que a mesma compromete o exercício de suas autonomias operacionais. A definição dos volumes pela Central com base no faturamento mensal dos lojistas, parte do princípio de que os associados que faturam mais devem ser capazes de adquirir quantidades maiores de produtos. Diante dessa lógica, o associado que possui 1 loja não terá, por exemplo, a responsabilidade

de adquirir um volume de compras semelhante àquele associado que possui 4 lojas dentro da rede.

Dentro do contexto dessa sistemática de compras, também é de igual importância atentar-se para o estoque atual do varejista no momento da compra. Em relação ao efeito do estoque do varejista, a gestão da rede estabeleceu que os fornecedores participantes do encarte devem, antes de disparar o pedido, entrar em contato com os lojistas, a fim de verificar o seu estoque atual. O fornecedor que não fizer esse procedimento pode ter seu pedido recusado no momento da entrega. A rede também estabeleceu com seus fornecedores que o pedido poderá ser realizado até o final do período de vigência do encarte, de forma que o associado consiga esperar seu estoque diminuir antes de efetuar uma nova compra.

Essa medida objetiva inibir aquele associado que não se compromete com o volume predefinido, alegando estar com excesso de estoque em sua loja. Assim como na rede L, na rede M a Central da rede tem a responsabilidade de consolidar os pedidos e efetuar a compra junto aos fornecedores. O processo de compras dos produtos negociados em conjunto pela rede M está detalhado na Figura 14 a seguir:



↔ Troca de informações Central-varejista para realização do “ajuste fino”.

Figura 14 - Fluxograma do processo de compras da rede M.

Fonte: Elaboração própria

O gerenciamento de estoque e o processo de compras de uma empresa estão intimamente ligados. As decisões que concernem à frequência e, o volume de compras são

essenciais para definição de um nível ótimo de estoque, sendo o setor de compras o responsável por esse planejamento.

Além da execução de uma previsão de vendas acurada, objetivando garantir o maior grau de assertividade possível, os supermercadistas devem dispor de métodos de controle de estoque que busquem diminuir o custo de armazenagem, quebras e perdas. Desta forma, o controle de estoque necessita ser executado de modo a minimizar o capital total investido na forma de produtos estocados. Para o pequeno varejista essa importância é ainda maior, já que o estoque tende a consumir grande parte do seu modesto fluxo de caixa.

A gestão de estoques influencia diretamente os custos de uma empresa e os níveis de serviço aos clientes (CHIESA, 2008). Segundo Chopra e Meindl (2011), um varejista pode aumentar sua responsividade mantendo uma quantidade grande de estoque de modo a suprir a demanda do cliente. Em contrapartida, estoques elevados aumentam o custo do varejista, reduzindo a sua eficiência. Por essas razões, a definição acerca da quantidade ideal de estoque não é uma tarefa simples, perpassando decisões dentro de um território muito sensível a perdas – quer seja por *stockout* (ruptura) ou por *overstock* (excesso). O nível adequado de estoque dentro do varejo alimentício, por sua vez, depende de uma série de variáveis, entre elas: a pericibilidade do produto, a sazonalidade da demanda, o espaço físico de armazenagem e exposição, o anúncio de ofertas, entre outros.

A gestão de estoque nas três redes é feita de modo individual e não integrado -, cada qual utilizando sua própria sistemática. Os associados não costumam compartilhar com a Central da rede de informações sobre o volume de estoque presente em seus estabelecimentos e não existe nenhum sistema integrado que permita os gestores da rede terem acesso a essa informação na hora de negociar com os fornecedores. Na rede L, a situação é ainda mais complicada, uma vez que muitos associados desconhecem ou são incapazes de fornecer essa informação com a precisão e a agilidade necessárias. O gestor da rede L retrata, a seguir, essa realidade:

A gestão é individual, pois, infelizmente, os associados não passam essa informação. E, às vezes, nem eles sabem essa informação dentro do mercado deles. São poucos os associados que têm algum sistema onde ele pode colocar o que entrou e pelo próprio sistema ele vê o que saiu. Seria interessante ter essas informações aqui para fazer as negociações e as compras (GL)

Os entrevistados das três redes foram arguidos sobre a forma através da qual gerenciam seus estoques. Na rede L, todos os associados entrevistados revelaram não fazer uso de métodos clássicos para definição do estoque, como, por exemplo, o método do giro de estoque, o método de variação percentual ou do estoque básico. Pode-se dizer que a maior

parte dos lojistas entrevistados faz uso de metodologias empíricas, acompanhando visualmente o nível de estoque no depósito e nas prateleiras através de contagens físicas periódicas. O entrevistado AL2, descreve adiante como controla seu estoque:

Quando o fornecedor está na minha porta toda semana eu trabalho mais com prateleira. Pouquíssima coisa no estoque. Meu estoque é minha prateleira. Eu faço uma pilha no meu chão de loja e, eu sei que está ali. Eu sempre estou de olho para não deixar acabar e ter que comprar na mão de atacadista - que é mais caro. (AL2)

O associado AL4 relata que, apesar de ter meios disponíveis para realizar o controle do estoque pelo software instalado em seu *check out*, o mesmo não o faz por falta de tempo. Além da dificuldade de estabelecer uma disciplina diária de controle, outro obstáculo vivenciado por esses pequenos supermercadistas reside em encontrar profissionais qualificados para manter os registros e atualizar os dados de entrada e saída de mercadorias, incluindo as movimentações decorrentes de avarias, furtos e consumo interno.

Eu controlo no “olhômetro”. É no olho mesmo! Há o software. O nosso programa de frente de caixa faz tudo isso, mas a gente não trabalha. Devido à dificuldade de ter tempo para estar fazendo tudo isso e, também, porque a nossa loja não é tão grande. Há sim a necessidade, mas nós não fazemos pelo software. Nós vamos ao depósito e vemos o que falta (AXR4).

Diferentemente do que acontece nas redes M e U, na rede L os associados entrevistados não dispõem de funcionários dedicados exclusivamente a controlar estoques e a efetuar as compras das lojas, sendo, na maioria das vezes, eles próprios os responsáveis por executar essas atividades. Segundo o entrevistado AM1, a complexidade de gerenciar o seu negócio, advinda, principalmente, da expansão do número de lojas, exigiu que ele dispusesse de pessoas qualificadas e sistemas adequados a essa nova realidade operacional:

Como nossa loja é venda, eu preciso ter um sistema de compras organizado. No passado eu que comprava. Eu comprei durante muitos anos. A partir do momento que você tem duas lojas, você não consegue estar em dois lugares ao mesmo tempo. Então, você tem que começar a preparar as pessoas para comprar. Você tem que ter sistemas adequados para isso. Hoje em cada loja eu tenho dois compradores: um para produtos perecíveis e outro para não perecíveis. Tenho também uma supervisora de compras [...]. Hoje eu tenho tranquilidade de estar me ausentando e tudo acontecer normalmente (AM1).

Os entrevistados das redes M e U disseram utilizar softwares para controlar estoques e para subsidiar a realização de compras. Esses softwares são conhecidos como: softwares de retaguarda. Em relação aos softwares de retaguarda, Oliveira (2005) diz que os mesmos consistem em sistemas de processamento de transações e de apoio à decisão. Inicialmente

utilizado pelas áreas de retaguarda, como departamento financeiro e a contabilidade, hoje são oferecidos em diversos módulos capazes de realizar também pesquisas de preços, controle e reposição de estoques, formação de preços e margens.

São softwares que adotam modelos de comunicação on-line com sistema de frente de caixa, que permitem a criação de regras de decisão para reposição de pedidos, visualização em tempo real de baixas de estoque e realização de vendas.

Para obtenção de resultados satisfatórios, ou seja, com alto grau de confiabilidade, esses softwares exigem de seus usuários controles rígidos, com elevada disciplina para efetuar todos os registros necessários, como: de perdas (furtos, erros administrativos no lançamento de informações, etc.), de quebras operacionais (avarias no produto, perda de validade, etc.) e de transferência de mercadorias entre filiais.

Por essa razão, enquanto alguns entrevistados conseguem obter resultados mais satisfatórios, adotando controles rígidos e treinando seus funcionários a fazer inventários periódicos, outros têm uma atuação marcada por desencontros de informações e por excessivas disparidades entre estoques reais *versus* contábeis (informado pelo sistema). O presidente da rede M ilustra muito bem essa questão, ressaltando a importância de um controle apurado e exemplificando as medidas que estão sendo tomadas em sua loja.

[...] Sabe que o pessoal da rede pensa? Que o software é uma varinha de condão – você faz assim e pronto, o estoque funciona perfeitamente. Esse meu pessoal é todo treinado. Nós contratamos uma consultoria há dois anos e eles ficaram 1 ano treinando meu pessoal e implantando o sistema. Treinando como você faz uma baixa, como você faz uma receita, como você apropria aquele produto para uma padaria. Se o padeiro usou farinha na receita, ele tira aquele produto do estoque. Eu passei controles de quebra, pois se você não tiver um controle de quebra e não alimentar o sistema com essa informação, o controle de estoque não irá funcionar nunca. É muito complicado e, mesmo assim, não é perfeito. Às vezes os dados não são confiáveis. Uma transferência errada, por exemplo, pode comprometer. Nós já estamos utilizando ferramentas que fazem tudo isso eletrônico, sem a necessidade de ter uma pessoa que digitando. É coletar e importar o XML para o funcionário não errar a quantidade. Estamos fechando o cerco para coisas funcionarem (PM).

Aqueles que gerenciam de forma precária o seu sistema de retaguarda podem enfrentar problemas como, rupturas nas lojas, razões pela quais também preferem mesclar o controle visual do estoque com o controle feito pelo software. O comprador CU2 descreve, a seguir, como a sua loja utiliza o software:

No dia a dia, quando não há nenhum período diferente do normal ou uma data festiva, geralmente você utiliza o sistema. E o próprio sistema te dá uma lista de produtos que você precisa comprar. Você classifica no sistema uma quantidade mínima de produtos para ter no seu estoque. Por exemplo, eu quero ter 10 copos desse aqui no meu estoque. Quando chegar a 9, ele vai sinalizar para você comprar 1

e manter o seu estoque mínimo. Alguns conseguem praticar isso porque está tudo organizado e o estoque está todo lançado no sistema. Já outros não conseguem. Nós, aqui, fazemos uma parte assim e outra parte de maneira mais mecânica – de visualizar mesmo os produtos que estão faltando, de visualizar aquilo que está faltando no estoque (CU2).

Já o associado AM1 reforça a importância de utilizar bem a ferramenta de controle de estoque, destacando a necessidade adoção de mecanismos de controles, como os inventários periódicos – que são caracterizados pelas recontagens físicas cíclicas e contínuas de todo o estoque do varejista, geralmente executadas dentro da competência contábil mensal:

[...] Você tem que saber usar a ferramenta que tem. Nós fazemos balanços trimestrais e tem uma equipe de prevenção. Se eles sentirem que tem muita diferença nos estoques, eles fazem um balanço pontual. Os compradores podem confiar em uma faixa de erro bem razoável que as informações estão certas. E com isso, eles conseguem fazer os pedidos. Nós temos um sistema que fornece as vendas e as compras - são todas lançadas, é tudo automatizado. Fizemos uma mudança há três anos porque nós achamos que a única maneira de crescer era se organizando. Ao invés de sair comprando loja, nós resolvemos, primeiramente, nos estruturar (AM1).

Além da reconhecida influência no processo de compras, o controle de estoque, nos últimos anos, também vem adquirindo cada vez mais relevância no contexto dos controles fiscais e contábeis devido às inúmeras mudanças acontecidas na legislação brasileira. Com o advento e a ampla utilização dos SPEDs (Sistema Público de Escrituração Digital) e da NF-e, o governo federal aumentou sua capacidade de cruzar dados contábeis e fiscais, ampliando seus mecanismos de controle e fiscalização, tornando mais difícil fraudar declarações e sonegar impostos.

As transformações na legislação vêm exigindo modificações na condução dos negócios, despertando a atenção dos varejistas no sentido de evitar prejuízos financeiros ao fornecer informações sobre seu inventário. Isso porque, dependendo do regime tributário no qual o varejista está inserido, manter estoques elevados em sua loja pode levá-lo a pagar mais impostos, reduzido sua já corroída margem de lucro.

5.6.2 Transporte, distribuição e armazenagem

Essa subcategoria buscou analisar como as redes associativistas estudadas desenvolvem suas atividades logísticas de transporte, distribuição e armazenagem de seus produtos. Considerou-se para essa análise o processo que tem início com a saída das mercadorias do fornecedor e finda com o armazenamento no estoque (depósito) do varejista.

Diferentemente das redes M e U onde as entregas dos produtos pelos fornecedores são feitas exclusivamente loja a loja, na rede L, as mercadorias compradas pela Central podem ser

entregues nos estabelecimentos dos lojistas ou no próprio depósito da rede, localizado junto à sua sede administrativa.

As compras entregues no depósito, geralmente, contém algum tipo de desconto logístico, relativo ao custo que o fornecedor teria que arcar, caso tivesse que efetuar a entrega loja a loja, saindo de sua fábrica ou distribuidora e transportando os produtos até os estabelecimentos de todos os varejistas da rede.

Ainda que exista o desconto supracitado, entregar no depósito, na maioria das vezes, não traz a compensação financeira esperada pelos varejistas. Isso porque o depósito da rede L não realiza as atividades de separação (*picking*) e expedição dos produtos, não funcionando como um centro de distribuição (CD). É importante ressaltar que cabe a cada varejista dispor de meios próprios de transportes (caminhão, kombi etc.) ou proceder à contratação de terceiros para promover a retirada de suas mercadorias de dentro do depósito, arcando com todos os custos envolvidos nessa operação.

Dependendo da localização geográfica do lojista, os custos fixos e o tempo que essas atividades dispendem podem fazer que os ganhos em escala sejam mitigados. O depoimento a seguir ilustra bem essa questão:

Para um associado que está lá em Angra, não compensa para ele vir buscar o produto dele aqui na Zona Oeste. A distância é longa e o trânsito é complicado. Então, torna-se inviável o custo operacional de um lojista que é associado de Angra vir até à Zona Oeste buscar a mercadoria. É até mais fácil para ele pagar um real, dois reais mais caro em uma caixa de único produto, do que o tempo, o frete que ele teria que gastar para vir buscar no depósito da rede (PL).

Essa logística pode não compensar até para os associados localizados próximos à Central da rede L, uma vez que os mesmos acabarão tendo que deslocar um ou mais funcionários de suas funções habituais dentro da loja para que os mesmos possam realizar a carga, o transporte e a descarga da mercadoria. Quando os entrevistados da rede L foram indagados a respeito da razão principal pela qual ocorre uma baixa frequência de utilização do depósito da rede pelos associados, um deles enfatizou: “Pois hoje a mercadoria caindo na Central da rede não compensa. Pois tem que mandar um funcionário ir pegar e ele perde um dia de serviço. Fica com um a menos dentro da loja” (AL4).

Uma semelhança constatada nas três redes estudadas reside no fato de que nenhuma delas opera, atualmente, com um CD ou tem contrato com algum tipo de operador logístico para assumir as atividades de estocagem, separação e transporte. Isso faz com que essas redes

convivam com problemas logísticos similares, que poderiam ser amenizados se as mesmas empreendessem esforços para centralização de seus estoques.

Se as mercadorias fossem entregues em centros de distribuição (CDs), cargas completas poderiam ser negociadas com maior frequência, possibilitando ganhos maiores em escala. Hoje, em razão do limitado espaço físico das lojas e dos seus respectivos depósitos, o aproveitamento das oportunidades de transporte em cargas completas/fechadas acaba sendo aquém do considerado ideal pelos associados. Sobre essa questão, os autores Bowersox e Closs (2001) dizem que as operações de gerenciamento de transporte são norteadas por duas premissas fundamentais: a economia de escala e a economia de distância. As economias de escala são obtidas por meio da redução dos custos de transporte por unidade de peso.

Por essa razão, cargas completas possuem custo menor por unidade de peso do que cargas fracionadas. Desta forma, uma carga mais pesada permite que as despesas fixas sejam diluídas, reduzindo o custo unitário por unidade transportada. Já a economia da distância preconiza a diminuição do custo fixo de transporte por unidade de distância. Assim, o objetivo é aumentar o volume da carga e as distâncias de deslocamento (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Ainda segundo o relato de alguns entrevistados, existem fornecedores que relutam em querer efetuar entregas para várias lojas da rede utilizando o mesmo carregamento. Mesmo a rede conseguindo fechar um volume razoável de compras através da união dos volumes individuais de cada associado, o fornecedor quer, sempre que possível, maximizar seus ganhos em escala e/ou em distância, buscando diluir seus custos fixos. O presidente da rede U descreve, a seguir, esse tipo de problemática dizendo: “Às vezes os fornecedores não querem dividir em uma mesma carreta 3 ou 4 entregas. Eles querem fazer só uma entrega. Então, às vezes, os volumes ficam inviáveis para alguns associados” (PU).

O fornecedor pode ainda preferir por definir um trajeto que facilite sua logística, tentando completar o caminhão com cargas de outros clientes próximos de uma mesma região. Nesse caso, o fornecedor também poderá definir uma programação de entrega que seja desfavorável ao lojista, fazendo com que os associados corram o risco de receber seus produtos fora do prazo de vigência do encarte, comprometendo, assim, o seu desempenho operacional de vendas.

Através de um CD, as redes aqui estudadas poderiam distribuir os produtos para as lojas conforme a necessidade dos associados, tornando mais enxuto os estoques nos depósitos dos lojistas e mais céleres o recebimento e a conferência dos produtos. Nas redes U e M

alguns entrevistados disseram estar buscando processos de recebimento e conferência mais céleres. No entanto, eles ainda encontram barreiras devido ao fato de não conseguirem receber grande parte de suas cargas na forma paletizada. Segundo o entrevistado CU2, volumes maiores de compra possibilitariam obter um maior número de cargas na forma paletizada:

Nosso desafio hoje é a questão do estoque. Ter maior velocidade no recebimento. Por exemplo, hoje nós estamos verticalizando nosso depósito. Já é complicado você conseguir volume para que as cargas sejam mais paletizadas, pois isso facilita na hora da conferência, na hora da descarga. Se você comprar duas caixinhas de cada item, você tem que olhar caixinha por caixinha, mas quando você compra cargas fechadas, isso é mais fácil. Então, nosso maior desafio logístico é esse: [...] organizar a questão do depósito: arrumar tudo por seção, verticalizar nosso depósito e ter mais cargas paletizadas (CU2).

Os entrevistados pertencentes às redes M e U disseram estar promovendo iniciativas para verticalizar as cargas de seus depósitos, intuindo aproveitar os espaços mais altos. Com os aumentos crescentes dos volumes de compra, as limitações inerentes às instalações físicas dos depósitos tornou o aproveitamento dos espaços verticais uma nuance buscada por aqueles associados que desejam ter mais agilidade na movimentação de cargas, sobretudo, através do descongestionamento dos corredores dos depósitos. Um associado da rede U destaca essa questão a seguir:

Eu estou buscando um recebimento mais ágil. O que mais atrapalha a loja é o recebimento de mercadoria. Porque a carga não é paletizada. Para descarregar um caminhão de leite demora muito (AU1).

Outro aspecto mencionado nas entrevistas diz respeito às dificuldades logísticas que os fornecedores têm enfrentado para efetuar as entregas dos produtos de loja em loja. São estabelecimentos localizados em regiões geográficas distintas, situados, em alguns casos, no interior de bairros com ruas estreitas, sub-bairros de difícil acesso, com condições precárias de infraestrutura urbana e segurança.

Além disso, somam-se a esse contexto as complicações relacionadas à lentidão do trânsito dentro do Estado do Rio de Janeiro, com ruas que possuem horários específicos de carga e descarga e para circulação de caminhões. Sobre essa questão, Rodrigues (2013) diz que a implantação dos Centros de Distribuição pode contribuir para a diminuição dos problemas de transporte. Segundo o autor “o sistema de CDs permite a racionalização desses processos e uma sensível redução no tráfego nas regiões urbanas centrais” (RODRIGUES, 2013, p. 98). O depoimento a seguir elucida essa problemática:

A rede hoje não tem uma central. O fornecedor hoje está enfrentando um desafio muito grande devido ao trânsito. A cidade hoje não anda. O desafio logístico é um problema geral (PM).

A decisão por centralizar o recebimento de mercadorias por meio da instalação de um CD ou através da contratação de um operador logístico é para algumas grandes empresas supermercadistas uma decisão indiscutivelmente estratégica e fundamental para o sucesso de seus negócios. Estando essa decisão também muito ligada ao desafio logístico advindo com a abertura de novas filiais e a expansão de suas empresas. Para as CNs aqui estudadas, essa decisão envolve a superação de certos entraves, que são utilizados como argumentos pelos entrevistados para justificar o porquê ainda não promoveram a centralização de seus estoques.

Sobre essa questão, alguns associados da rede L argumentaram que a instalação de um CD seria um investimento bastante oneroso, sendo que os custos dessa operação e instalação, fatalmente, recairiam sobre as suas mensalidades. O presidente, se valendo de outro ponto de vista, acredita que a verba comercial arrecadada com os fornecedores é suficiente para financiar essas atividades, sendo o medo de investir a razão primaz de alguns associados se posicionaram contra a realização desse projeto:

A própria verba que a rede ganha dos fornecedores daria para pagar o custo das entregas. Quer dizer, não estaria saindo dos associados, da mensalidade deles. Mas eles ficam com medo de isso vir acontecer mais tarde e de ter que pagar mais alguma coisa. É o que eu falo, eles estão um pouco presos ainda, não querem arriscar o passo, não querem se aventurar. Têm medo, não têm projeção de futuro, quer ficar naquilo fechado. Precisamos ter um pensamento de grandeza, até para ajudar nessa questão (PL).

Já os entrevistados das redes M e U disseram que as recentes mudanças ocorridas na legislação fiscal, dentro do Estado do Rio de Janeiro, colocaram em xeque a viabilidade econômica de se investir na centralização dos estoques.

A rede M, por exemplo, até pouco tempo operava junto a um operador logístico, mas cancelou suas atividades mediante as modificações ocorridas no decreto N° 44.498/13. O referido decreto “dispõe sobre operações realizadas por empresa comercial atacadista com mercadorias sujeitas ao Regime de Substituição Tributária” (SEFAZ-RJ, 2013), e alterou o antigo decreto n° 40.016/2006, citado por alguns entrevistados.

Esse decreto foi utilizado durante algum tempo por algumas redes associativistas supermercadistas do Rio de Janeiro, buscando fugir da excessiva tributação. Sendo assim, as redes constituíram-se como centrais distribuidoras, passando a usufruir dos mesmos benefícios fiscais de ICMS dos atacadistas. Da mesma forma que um atacado, a rede deveria

dispor de uma clientela direcionada, estando à venda restrita somente aos supermercadistas pertencentes ao quadro associativo da rede.

Todavia, a súmula Nº 728, de março de 2014, instituída pelo SEFAZ-RJ, tornou mais difícil para as Centrais de Negócios do Estado do Rio de Janeiro usufruir de tratamento tributário diferenciado, estabelecendo como o pré-requisito em seu artigo I, inciso V, a necessidade de: “comprovar que, a cada período de 90 (noventa dias), comercializou mercadorias para pelo menos 1.000 (mil) outras empresas não interdependentes” (SEFAZ-RJ, 2014). O relato do gestor da rede M elucida essa questão:

Nós estávamos operando de maneira similar a um atacado, mas nós preferimos não continuar. Nós tínhamos o decreto Nº 40.016, que possibilitavam algumas vantagens. Mas o decreto foi derrubado. Hoje, para ter o decreto, você precisa ter 1.000 (mil) clientes para fornecer. E o nosso atacado não era para clientes, era só para os associados. Mas a lei não permite mais. Fica inviável manter um atacado comprando a um preço que não compensa, pois não temos mais os incentivos de substituição tributária (GM).

Sem o regime especial tributário, os associados das redes M e U alegam, de maneira intuitiva, que as vantagens obtidas na negociação comercial de seus atuais volumes e os descontos logísticos obtidos com entrega centralizada não compensariam os custos operacionais de um CD ou de um operador logístico. Operando sem o decreto, os produtos comprados pela central e armazenados nos CDs não conseguirão ser repassados aos demais associados, sem que essa movimentação se configure uma revenda, o que, conseqüentemente, constitui um fator gerador de bitributação. O depoimento adiante exemplifica melhor esse aspecto:

Existia, mas agora ficou inviável, pois nós não temos mais o decreto [...]. Sem o decreto, não justifica o preço. Mesmo com o desconto no volume, sem o decreto não compensa, pois o desconto é muito pequeno. Se nós fossemos pagar a operação para um operador logístico entregar loja a loja é pior ainda (AM1).

Quando o assunto é promover entregas centralizadas, a legislação vigente dentro do Estado do Rio de Janeiro contribui para uma dificuldade de atuação para as redes associativistas que aqui operam. Os autores Barbosa, Almeida e Vilella (2008), em sua pesquisa realizada em redes associativistas do Rio de Janeiro constaram a mesma problemática, citando na época a ausência de uma legislação específica como uma barreira para o investimento em centrais de distribuição. Já autores Garcia e Paulillo, (2012a) relataram em seu trabalho que um das redes associativistas pesquisadas criou um atacado para comprar e revender mercadorias após uma mudança na legislação ocorrida no Estado de São Paulo.

Na rede M, alguns lojistas que possuem mais de uma loja e que dispõem de uma boa estrutura de transporte, acabaram optando pela centralização de seus estoques nos depósitos da matriz para posterior distribuição as demais filiais, a fim de conseguirem obter os descontos logísticos oferecidos pelo fornecedor. Como a circulação de mercadorias ocorre, nesse caso, do CNPJ da matriz para o CNPJ das filiais, não fica caracterizada a revenda, não incorrendo assim em bitributação. Diante desse cenário, é possível que, no futuro, os próprios associados resolvam investir na constituição de seus próprios CDs, mediante ao crescimento do seu número de filiais.

5.6.3 Uso de ferramentas tecnológicas de apoio logístico

O uso de ferramentas tecnológicas para apoio logístico, de uma forma geral, ainda é incipiente nas três redes estudadas. Isso se deve, em parte, ao fato de que a própria logística acaba sendo colocada em segundo plano, apesar dos entrevistados de todas as três redes terem reconhecido que é justamente nela que residem os seus principais desafios enfrentados atualmente.

O fato é, que as CNs estudadas, desde suas gêneses, pouco se preocuparam em desenvolver questões relacionadas à logística, dando maior ênfase para as atividades de compras conjuntas e para o desenvolvimento de ações de marketing. Em seu trabalho sobre o ciclo de vida das Centrais de Negócios, Souza (2004), diz que num estágio de maturidade plena, as CNs passam a promover a integração tecnológica dos sistemas de informação, logística, recebimentos e pagamentos centralizados.

A análise dessa subcategoria aponta para a rede L como aquela, dentre as três, que conta com o menor suporte de recursos tecnológicos para auxiliar na realização de atividades logísticas - como aquelas relacionadas aos processos de compras, gerenciamento de estoque, distribuição de produtos, entre outras. Nesse sentido, são poucos os associados da rede que possuem softwares de retaguardas capazes de controlar estoques e dar suporte às decisões de compras. Pôde-se ainda perceber através dos relatos dos entrevistados da rede, que alguns lojistas acham esse tipo de investimento muito oneroso e desnecessário, tendo em vista o reduzido tamanho de suas lojas e a baixa complexidade de gerenciar seus negócios.

Esses associados preferem, portanto, continuar efetuando compras através de metodologias próprias e acompanhando visualmente o estoque nas prateleiras e nos depósitos, conforme a cultura organizacional que sua empresa habituou-se a desempenhar durante todos esses anos. Por outro lado, aqueles associados que possuem algum tipo de sistema de

informacional, acabam encontrando dificuldades para manter seus controles atualizados e de extrair dados confiáveis, uma vez que não dispõem de pessoal qualificado e nem de tempo para realizar essas atividades.

Nas redes U e M, todos os lojistas e compradores entrevistados disseram fazer uso de sistemas retaguarda em suas lojas. Segundo os entrevistados, a complexidade do negócio, advinda com a comercialização de um número maior de itens, crescimento da rede e com abertura de novas filiais, fez com os mesmos sentissem a necessidade de utilizar tais sistemas.

Se no passado os próprios lojistas eram responsáveis por fazer todas as compras da empresa, hoje, esses associados dispõem de uma equipe dedicada à realização desses processos, tendo o suporte de softwares de retaguarda para apoiar a tomada decisão.

Embora os lojistas das redes M e U utilizem esses sistemas, o compartilhamento eletrônico de informações e o uso integrado de ferramentas tecnológicas com os fornecedores e com os associados ainda parece ser um horizonte longe de ser alcançado. Em relação ao uso integrado de ferramentas tecnológicas, a ausência de uma padronização desses instrumentos também acaba trazendo certos entraves operacionais para os lojistas, conforme destaca o entrevistado CU2:

Isso seria muito bom. Porque, por exemplo, existe na rede uma promoção da cerveja, que na compra do segundo *pack* o cliente tem 25% de desconto. Alguns softwares fazem isso, já outros não fazem. Só nessa questão você encontra uma barreira ocasionada pelo fato de cada um usar um sistema diferente. Só que o sistema é uma coisa muito pessoal, né! Então, determinadas pessoas gostam de um sistema, outras gostam de outros sistemas. Fazer com que todo mundo use um sistema só seria uma coisa um pouco utópica. Isso seria mais uma coisa que a rede estaria padronizando. Os relatórios seriam mais simples. Poderíamos passar informações para central de maneira mais fácil. A própria central poderia acompanhar compra e venda (CU2)

A uniformização dos softwares de retaguarda poderia melhorar o fluxo de troca de informações entre os próprios associados e entre os associados e a Central da rede. Ela abriria porta para o alcance de um segundo estágio, que perpassa a integração desses softwares, permitindo o compartilhamento de dados venda e de estoque gerados por cada associado.

Desta forma, os gestores das redes M e U poderiam dispor de relatórios em tempo real sobre a venda de produtos do encarte e sobre os seus respectivos estoques nas lojas e nos depósitos. Informações essas que também poderiam ser utilizadas para negociar volumes de compras mais racionais, evitar rupturas e definir ações de marketing mais eficientes, além de tornar mais céleres certas atividades administrativas desempenhadas pela Central.

Embora os entrevistados reconheçam que a padronização dos softwares de retaguarda consiste em um passo evolutivo tão importante quanto a padronização visual das lojas, pôde-se perceber que o desejo pela preservação da autonomia operacional dos lojistas acaba também se pondo como um obstáculo para realização desse projeto.

Esse desejo aparece manifesto na vontade de alguns associados de não querer abrir mão dos softwares que já possuem e no receio de dar acesso a certas informações, como aquelas que revelem, por exemplo, o preço de venda, a margem praticada ou algum tipo de condição comercial negociada paralelamente à rede. Quando foram perguntados a respeito da padronização e integração dos softwares de retaguarda utilizados, dois entrevistados da rede M responderam:

Seria o ideal, mas é impossível. Porque eles não fornecem essa informação. Hoje é impossível, mas nós nunca sabemos o dia de amanhã. Porque existem brechas sobre as quais você pode ganhar dos dois lados, e isso nós estamos tentando combater. Eu acredito que isso tem em toda rede [...] (GM).

Software é uma das coisas principais. Talvez hoje na rede existam uns 5 softwares diferentes. Já ficou bem mais fácil do que era há alguns anos atrás [...]. Mas existe um medo sim! Até hoje a gente ainda tem dificuldade em relação a isso. Até na hora de informar os percentuais de faturamento para comprar, a pessoa fica preocupada. Ele pensa: - Se eu falar o meu percentual correto vai vir mais produto para mim (AM1).

Apesar dos lojistas entrevistados terem afirmado compartilhar informações através de conversas informais e por meio das reuniões realizadas na rede, é importante frisar que o conteúdo dessas trocas acaba sendo limitado pelos próprios associados, uma vez que os mesmos podem escolher o universo de informações que desejam intercambiar entre si. O contrário disso aconteceria com a integração dos sistemas de informação, que amplificaria o nível de informações compartilhadas, fazendo com que as mesmas também estivessem acessíveis aos demais associados e à gestão da rede. É importante ressaltar que a integração dos sistemas de informação também serviria como uma espécie de mecanismo de monitoramento e controle dos associados, podendo apontar a existência de algum tipo de comportamento oportunista, como aquele que foi supracitado pelo gestor da rede M.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O associativismo dentro do setor supermercadista vem apresentando resultados de crescimento a cada ano, alcançando números respeitáveis dentro de um segmento do comércio que cada vez mais ganha protagonismo, mediante sua real importância para o PIB do país. Uma prova disso, é que desde o ano de 2008, o faturamento bruto das redes associativas de supermercados não parou de subir.

No cenário de grande competição evidenciado na revisão de literatura, foi mostrado que as grandes empresas supermercadistas estão investindo na incorporação de companhias menores e na diversificação de seus formatos, buscando atender ao mesmo público-alvo das redes associativistas. Nesse sentido, grandes players do varejo de supermercados estão empreendendo esforços para abertura de novas lojas com bandeiras de atacarejos e de supermercados de vizinhança, estabelecendo-se lado a lado para disputar a preferência de um consumidor cada vez mais informado e exigente.

As três redes associativistas estudadas nessa pesquisa encontram-se situadas dentro de um estado brasileiro que vem se destacando no contexto do movimento associativista nacional. Como exemplo disso tem-se o fato de que o Rio de Janeiro hoje abriga em seus domínios geográficos a rede associativista que mais faturou no Brasil em 2014, segundo o *ranking* anual da ABRAS.

Frente aos desafios da alta concorrência e às oportunidades de crescimento, a pesquisa objetivou responder a seguinte pergunta: Como se dá a atuação de redes associativistas de supermercados do Estado do Rio de Janeiro no que se refere às práticas logísticas e às ações colaborativas horizontais (na rede) e verticais (na cadeia)?

Para responder a cada uma das temáticas contidas nessa pergunta, foi preciso primeiramente entender os motivos que levam pequenos e médios supermercadistas do Estado do Rio de Janeiro a abdicarem de uma atuação isolada em prol da atuação conjunta. Nesse sentido, observou-se que ocorre, a priori, o interesse em desfrutar de um aumento no poder barganha com os seus fornecedores, conseguido por meio da negociação de volumes maiores de produtos. Espera-se com a associação obter ganhos em escala, sendo um deles, a redução dos custos de divulgação das ofertas em encartes promocionais.

O oferecimento de recursos complementares também emergiu como sendo um fator preponderante para a atração de novos sócios. Nas redes M e U houve relatos que apontaram a representatividade de marca (bandeira) como sendo um fator relevante para a associação. Observou-se, portanto, que essa nuance encontra-se presente em redes que possuem uma

imagem consolidada no setor, tendo o hábito de reforçá-la através de investimentos frequentes em ações de marketing.

Evidenciaram-se também distinções no modo como o processo seletivo de novos associados é entendido e praticado por cada uma das três redes pesquisadas. Na rede L, por exemplo, foi possível verificar que os critérios de seleção dão ênfase à capacidade de selecionar membros aptos a comprar e a honrar seus compromissos financeiros, deixando à margem uma análise mais criteriosa sobre sua propensão a cumprir ou não as normas estabelecidas no estatuto da rede. Uma análise comparativa dos depoimentos permitiu concluir que a rede L, menor e mais nova em relação às outras duas estudadas, carece de adotar critérios de seleção mais amplos e capazes de extrapolar a análise de solidez financeira.

Já nas redes M e U os critérios de seleção contemplam a realização de entrevistas com a alta gerência objetivando identificar se o pretendente à associação pode cumprir as diretrizes operacionais da rede. Além disso, as referidas redes mostraram ter a predileção por investir em um modelo de crescimento orgânico (interno), cujos benefícios são capazes de tornar mais simples a coordenação dos associados, contribuindo também para alcance de um perfil mais homogêneo de membros.

Através das observações auferidas nessa pesquisa acabou-se encontrando uma forte relação entre os critérios de seleção e a saída de associados, especialmente, nos casos em que os lojistas não conseguem suportar o volume mensal de compras efetuado pelas redes. Nesse contexto, foi ressaltada a importância do porte (tamanho de loja) e do faturamento do pretendente, como sendo um critério capaz de aumentar a probabilidade de selecionar lojistas que consigam trabalhar com os itens do encarte e, ao mesmo tempo, também adquirir e expor outros produtos com margens mais elevadas.

A gestão das relações interorganizacionais foi abordada por meio da análise de alguns elementos levantados na revisão bibliográfica, que influenciam diretamente na coordenação dos associados e nas ações colaborativas realizadas por esses atores. Desta maneira, verificaram-se nas três redes estudadas evidências que apontam para a existência de um compartilhamento de informações entre os associados. Assim, o convívio dentro da rede torna-se facilitador de uma troca de informações extremamente útil para a gestão dos negócios de cada associado, visto que decisões e práticas bem sucedidas acabam sendo seguidas ou adaptadas pelos demais membros, num movimento característico de *benchmarking* interno.

Da mesma forma, verificou-se que a ocorrência de práticas colaborativas voluntárias entre os associados, configura-se como uma importante fonte de obtenção de vantagem competitiva para essas redes, estando às mesmas edificadas sob os alicerces da reciprocidade e da confiança.

No que se refere aos mecanismos formais de coordenação, pôde-se constatar que os associados das três redes preservam certa predileção pela aplicação mais flexível das penalidades previstas no estatuto. No caso da rede L, encontraram-se indícios que apontam para o exercício de uma excessiva flexibilidade e de reduzidos mecanismos de controles praticados pela gestão da rede. De modo a obter um controle mais rígido, a rede U optou por promover a fiscalização através auditorias periódicas e fomentar a autorregulação entre os associados. Já a rede M foi a única a apresentar uma iniciativa mais completa, delegando a atividade fiscalizadora ao supervisor contratado pela rede.

Frente à realidade encontrada, recomenda-se que os gestores das redes estudadas consigam garantir que as diretrizes funcionais sejam cumpridas, estando sensíveis à necessidade de não “engessar” a operação dos lojistas, dificultando sua capacidade de responder ao mercado local ou às mudanças ambientais. Ao mesmo tempo, é de igual importância que as redes adotem mecanismos que regulem a conduta dos associados, aumentando a fiscalização e aplicando, quando necessárias, as multas e sanções previstas em seu estatuto. Com isso, espera-se que os gestores das redes consigam combater o comportamento oportunista na “raiz”, promovendo uma atuação mais profissional no intuito de manter a ordem e o interesse pela cooperação.

No que concerne aos processos decisórios das três redes estudadas, pode-se dizer que os mesmos estão delineados de modo bastante participativo. Assim sendo, semanalmente os lojistas costumam se reunir para deliberar assuntos de interesse coletivo, dar sugestões de pautas e promover discussões. Na rede L foi constatado que o gestor não possui qualquer tipo de autonomia para tomar decisões. Já nas redes M e U, os gestores costumam ter alguma liberdade para tomar decisões, estando, no entanto, essa autonomia restrita às questões capazes de promover algum tipo de interferência na operação do lojista.

As redes estudadas têm o desafio de conciliar seu crescimento com a adoção de uma governança participativa capacitada a lidar com os conflitos de interesses e a responder às exigências atuais do mercado com a agilidade necessária. Assim, verificou-se a importância dos gestores das três redes terem autonomia, a fim de que se consiga garantir a execução de

processos decisórios mais céleres e participativos, capazes de respeitar os direitos individuais dos associados e sustentar os objetivos coletivos da rede.

As questões sobre identidade perpassaram o debate sobre a necessidade de construção de uma identidade coletiva capaz de ir além da padronização de *layouts* e de aspectos relacionados à marca, intuindo também o estabelecimento de metas coletivas, valores e princípios compartilhados entre o grupo, reforçando a lógica da atuação em conjunto.

A análise sobre as políticas de suprimento evidenciaram o grande potencial que as CNs têm de atrair pequenos fornecedores regionais interessados em lançar seus produtos ainda desconhecidos no mercado. Ainda sobre a regionalidade, verificou-se que na rede L os produtos regionais são habitualmente encartados pela Central, passando a fazer parte da grade de pedidos dos lojistas. Já nas redes M e U, a regionalidade é tratada individualmente por cada associado, uma vez que os mesmos entendem que o desempenho de vendas de um produto regional varia em cada localidade, não sendo, portanto, vantajoso a compra conjunta de tais itens.

Foi constatado também, que a rede L tem dificuldades de ter acesso direto aos grandes fornecedores, estando essa acessibilidade relacionada ao baixo volume de compras negociado pela Central e ao tamanho reduzido das lojas de seus associados. O tamanho da loja apareceu como um importante fator de atratividade para as grandes indústrias, sendo o critério de seleção: limite mínimo de faturamento relevante para selecionar lojistas com um tamanho de loja adequado capazes de criar uma boa “visibilidade” junto à indústria.

As ações colaborativas de marketing constituem um dos aspectos que as Centrais de Negócios estudadas mais desenvolveram nos últimos anos, além da tradicional compra conjunta. São nos encartes promocionais e nas propagandas televisivas financiadas pelos fornecedores, que as redes U e M vêm direcionando suas ações de marketing. Essas ações são impulsionadas pela concorrência e por consumidores acostumados a uma cultura de consumo baseada no oferecimento de preços baixos anunciados em encartes e na realização de ofertas que trazem promoções do tipo: aniversário da rede, terça de ofertas, quarta do hortifrúti, quinta da carne, entre outras.

No que diz respeito às ações conjuntas com os fornecedores em operações, as evidências coletadas permitem concluir que as redes estudadas nessa pesquisa ainda estão longe de apresentar um trabalho consistente nesse sentido. A análise sobre o desenvolvimento de estratégias conjuntas em operações percorreu tópicos como, o gerenciamento de estoques integrado e ações para evitar rupturas e garantir o prazo de entrega dos produtos. Uma

problemática ressaltada pelos associados das três redes perpassa a ausência de alguma ação conjunta com os fornecedores para evitar rupturas e garantir o prazo de entrega dos produtos. Sobre essa questão, todos os entrevistados disseram estarem insatisfeitos com a entrega dos produtos, muitas vezes acontecendo após o início de vigência do encarte.

Todavia, foi possível perceber nas redes M e U que alguns dos trabalhos conjuntos realizados com os fornecedores não seguem uma lógica de colaboração do tipo ganha-ganha. Nesse contexto, houve relatos que mostraram existir fornecedores que têm por hábito propor a inserção de novos produtos e a descontinuidade de certos itens do *mix* da loja, baseando suas sugestões em ações que favoreçam somente os seus próprios interesses, visando a garantir a participação de suas marcas nas gôndolas. O ideal, no entanto, seria que a seleção do *mix* estivesse pautada no histórico de vendas daquele produto ou em uma análise fundamentada na predileção dos consumidores através da realização de pesquisas de mercado.

Outro aspecto observado nessa pesquisa diz respeito ao modo como as Centrais de Negócios estudadas estão estruturadas em termos de serviços logísticos, ou seja, como desenvolvem suas operações de compra, armazenagem, distribuição e uso de sistemas de informação. Em relação ao processo de compras, verificaram-se diferenças entre as sistemáticas adotadas pelas três redes para aquisição dos itens de encarte, com destaque para a rede M que faz uso de uma metodologia relativamente distinta dos outros dois casos.

Para alcançar os volumes de compras exigidos pelos fornecedores e garantir as arrecadações de verbas comerciais necessárias envolvidas nessa barganha, a rede M vem utilizando a representatividade financeira dos associados como parâmetro para efetuar uma espécie de rateio dos volumes de compra negociados pela Central. Para as organizações associativistas que desejam replicar essa sistemática, recomenda-se aqui efetuar o que os entrevistados da rede M chamam de “ajuste fino” da quantidade distribuída. Esse ajuste tem o importante objetivo de adequar às quantidades definidas para cada associado às particularidades existentes nas demandas de cada loja.

Em relação ao gerenciamento de estoque, constatou-se que nas redes M e U os associados e compradores entrevistados fazem uso de softwares de retaguarda para gerenciar o estoque de suas lojas e para auxiliar no processo de compras. O contrário disso acontece na rede L, onde os associados, em sua maioria, não possuem sistemas de informação, tendo que controlar visualmente a evolução dos seus estoques nos depósitos e nas gôndolas. Para alguns entrevistados da rede L, a aquisição desses sistemas ainda constitui um investimento muito

oneroso e desnecessário, diante do reduzido tamanho de suas lojas e da baixa complexidade dos seus negócios.

Quanto ao uso de ferramentas tecnológicas para apoio logístico, pode-se dizer que, de uma forma geral, o mesmo ainda é incipiente nas três redes estudadas, estando limitada aos softwares de retaguarda. No que concerne à padronização e integração desses softwares, evidenciou-se que o desejo pela preservação da autonomia operacional dos lojistas acaba se pondo como um obstáculo para realização desse projeto. Existe, portanto, por parte de alguns associados, receio de expor certas informações para a gestão das redes ou para outros membros. Informações essas que podem revelar a prática de negociações paralelas com fornecedores e de preços de venda diferentes daqueles comercializados por outros lojistas.

Uma semelhança encontrada nas três redes estudadas reside no fato de que nenhuma delas opera, atualmente, com um CD ou tem contrato com algum operador logístico para assumir as atividades de estocagem, separação e transporte. Foi possível perceber também que a centralização dos estoques poderia resolver alguns dos problemas logísticos enfrentados pelas redes desse estudo, bem como amenizar as dificuldades que os fornecedores têm encontrado para realizar as entregas loja a loja. No entanto, os entraves para obtenção de um regime especial tributário acabam inviabilizando esse processo nas redes M e U, uma vez que as mesmas temem que os efeitos da bitributação acabem onerando demasiadamente a operação de um CD ou de um operador logístico.

6.1 Limitações e Dificuldades da Pesquisa

Os resultados obtidos nessa pesquisa estão relacionados ao contexto de atuação das três redes estudadas. Embora tenham sido encontradas diversas semelhanças entre os casos estudados, sabe-se que o universo das CNs existentes dentro do Estado do Rio de Janeiro é bem amplo e complexo. Desta forma, o número de casos estudados, bem como o perfil específico das redes escolhidas, tornam as possibilidades de generalizações dessa pesquisa limitadas.

Outra limitação existente nesse trabalho reside na escolha dos entrevistados. Por se tratarem de redes com lojas localizadas em várias regiões do Estado do Rio de Janeiro, optou-se por entrevistar os associados situados nos municípios mais próximos ao pesquisador. Diante dessa escolha, outras realidades regionais não foram estudadas.

6.2 Implicações Finais e Recomendações para Estudos Futuros.

Com base nas análises auferidas, verificou-se que, para o avanço da colaboração horizontal, gestores e associados das redes aqui estudadas necessitam despender maiores esforços na construção de uma identidade coletiva. Identidade essa que requer a renúncia dos sentimentos de vaidades e o desprendimento do excessivo desejo pela preservação da autonomia operacional por parte dos associados. As conclusões obtidas nesse trabalho convergem com as de Ghisi (2005), que ressalta a necessidade de superação de uma cultura individualista por parte dos membros de Centrais de Negócios, em paralelo com a adoção de uma gestão profissionalizada e transparente.

Concomitante a isso, existe também o desafio de aumentar a autonomia operacional dos gestores profissionais, de forma a tornar os processos decisórios mais céleres. Igualmente, recomenda-se que a alta gestão das redes estudadas empreendam ações capazes de ampliar cada vez mais os seus mecanismos de controle e monitoramento dos associados, intuindo evitar que o comportamento oportunista ganhe força.

Em relação à colaboração vertical, destacam-se como pontos positivos as parcerias de marketing existentes entre fornecedores e as CNs, principalmente no desenvolvimento de estratégias conjuntas de preços e promoções. Além disso, pôde-se constatar na pesquisa que as propagandas televisivas aparecem como uma grande tendência dentro do contexto das redes associativistas atuantes no Estado do Rio de Janeiro, sendo as parcerias com os fornecedores primordiais para concretização dessas ações.

Além de fortalecer a imagem da rede junto aos seus clientes, a divulgação em mídias televisivas contribui também para que mais fornecedores tenham o interesse de empreender parcerias. Também foi possível observar que lojas maiores acabam tendo a capacidade de atrair a atenção de grandes fornecedores interessados em obter espaços exclusivos e promover ações de merchandising no ponto de venda.

No tocante às ações conjuntas de marketing direcionadas ao produto, é importante ressaltar que as iniciativas para comercialização de itens com marca própria das redes é uma nuance que ainda precisa ser mais bem explorada. Nesse sentido, é importante que as Centrais de Negócios estudadas disponham de fornecedores capazes de oferecer produtos com custos competitivos e de boa qualidade.

Apesar dos avanços nas ações marketing, entende-se aqui que a colaboração vertical precisa evoluir, de forma que também possam ser desenvolvidas parcerias que envolvam o

gerenciamento de estoque conjunto, definição de um *mix* de produtos, gerenciamento por categoria, entre outros aspectos abordados nesse trabalho.

De acordo com os entrevistados, os fornecedores de maior porte são aqueles que, geralmente, costumam procurar os varejistas intuindo a realização de trabalhos conjuntos em operações, entendendo que essas iniciativas são capazes de melhorar a eficiência dos processos logísticos e as vendas de ambas as empresas. No entanto, o comportamento de alguns vendedores interessados somente em garantir sua participação nas gôndolas e favorecer as exposições de seus produtos, acaba abalando a confiabilidade nesse trabalho conjunto, impedindo que certas parcerias evoluam.

No que concerne às estratégias logísticas, pôde-se se perceber que existe uma grande consciência por parte dos entrevistados sobre a necessidade de melhorar a forma como gerenciam seus estoques, seus processos de compras e a distribuição dos produtos. Os entrevistados reconhecem ainda que os lojistas e as redes enfrentam grandes desafios logísticos atualmente. Desafios esses também vivenciados pelos próprios fornecedores diante de uma metrópole com trânsito moroso, tendo de efetuar entregas para vários supermercados de vizinhança localizados em regiões distintas do Estado do Rio de Janeiro, situados, em alguns casos, em bairros de difícil acesso.

Todavia, apesar de admitirem a necessidade de evoluir nas questões logísticas, o que se percebeu na prática é que essas estratégias não são tratadas pelas redes com a mesma importância dada à compra conjunta dos itens de encarte ou às ações de marketing. Em meio aos entraves relacionados à tributação, projetos que contemplem a abertura de CDs ou a contratação de um operador logístico saíram de pauta de discussão nas redes, esperando uma mudança de legislação que viabilize os custos da centralização dos estoques. Sendo assim, foi possível constatar que a melhoria dos processos logísticos trata-se de um problema individual de cada associado, não contemplando, assim, a busca por uma solução conjunta capaz de atender a todos.

Contudo, vislumbra-se um cenário onde os investimentos em logística serão cada vez mais inevitáveis para aqueles associados que se encontram num momento de pleno desenvolvimento de suas empresas, abrindo filiais ou/e ampliando suas lojas. A complexidade inerente ao crescimento de seus negócios demandará, por exemplo, a utilização de softwares de retaguarda modernos e ágeis, a necessidade de ter recebimentos e conferências mais céleres, movimentação físicas com menores esforços e a centralização dos estoques na matriz para posterior distribuição para suas filiais. Insere-se a esse contexto de complexidade

gerencial, o aumento das exigências fiscais e contábeis por parte do governo, que exigirão esforços para melhorias dos processos de controle de estoque, a fim de evitar maiores tributações.

Em face ao exposto, pode-se concluir que as redes estudadas nessa pesquisa conseguiram desenvolver ao longo dos seus anos de atuação sentimentos de confiança e reciprocidade capazes de tornar mais forte a coesão relacional entre os associados. Sentimentos esses responsáveis por manter o fluxo contínuo de compartilhamento de informações, experiências e o desenvolvimento de práticas colaborativas voluntárias dentro das redes. Sem esses elementos centrais, esses arranjos talvez não tivessem sobrevivido às sucessões gerenciais dos cargos eletivos, aos momentos de discórdia, às crises financeiras e aos períodos econômicos difíceis.

Entretanto, é importante ressaltar que as redes associativistas aqui estudadas ainda têm um longo caminho evolutivo a percorrer até que possam realmente fazer jus à nomenclatura de “Centrais de Negócios”, pela qual foram designadas nesse trabalho. Os resultados encontrados nessa pesquisa indicam que as três redes precisam amplificar o escopo de suas ações colaborativas, de maneira a transcender a fase de negociar em conjunto e alcançar um estágio de cooperação que permita também operar em conjunto. Em uma linha de pensamento semelhante, os autores Barbosa, Almeida e Vilella (2008) dizem haver oportunidades para que redes associativistas de supermercados de pequeno e médio porte, localizadas no Estado do Rio de Janeiro, possam evoluir no que se refere à condução de suas operações.

Desta forma, é fundamental que a capacidade de proporcionar os ganhos em escala e oferecer recursos complementares seja extrapolada para ir além da compra e das ações marketing, perpassando o desenvolvimento de estratégias integradas com associados e fornecedores que contemplem: a melhoria do transporte de mercadorias, gerenciamento de estoque, gerenciamento por categoria, definição de um *mix* de produtos adequado à venda, uso integrado de ferramentas tecnológicas de apoio logístico, entre outras.

Embora tenha sido considerado nessa pesquisa que todas as três redes precisam evoluir no que se refere ao nível de desenvolvimento de práticas logísticas e ações colaborativas verticais, é importante ressaltar que as redes M e U estão na frente da rede L. Nesse sentido, verificou-se que quando comparada às outras duas, a rede L ainda sofre com: o baixo grau de profissionalização, a estagnação nos últimos anos de seu processo de crescimento, os reduzidos tamanhos de lojas de seus associados, o baixo volume de compra e faturamento

mensal. Acrescenta-se a esse contexto a presença de uma mentalidade de Central de Compras que ainda permanece arraigada nos discursos e atitudes de seus associados.

Por fim, recomenda-se que as redes construam processos de crescimento orgânicos sob os pilares: (1) de uma colaboração horizontal capaz de sustentar os objetivos coletivos; (2) de uma colaboração vertical mais ampla e imbuída em aumentar a rentabilidade de fornecedores e varejistas; (3) de uma estratégia logística conjunta orientada para redução de custos e para o oferecimento de valor ao consumidor.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas abordando colaboração horizontal, colaboração vertical e estratégias logísticas, contemplando um número maior de redes. Da mesma forma, também se recomenda a realização de análises comparativas entre Centrais de Negócios supermercadistas de outros Estados do Brasil, observando as diferenças existentes entre elas no que se refere às dimensões de análise abordadas nessa pesquisa.

Por fim, também se propõe a utilização das implicações teóricas obtidas nesse trabalho para subsidiar a construção de instrumentos de natureza quantitativa, que permitam classificar as Centrais de Negócios de acordo com seu nível de colaboração horizontal, vertical e desenvolvimento logístico.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS, 2011. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. <[Http://www.abras.com.br/home/redacao-portal/?materia=3704](http://www.abras.com.br/home/redacao-portal/?materia=3704)>. Acesso em: 19 jan. 2014.

ABRAS, 2013a. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <www.abrasnet.com.br/pdf/planoabrasmaior.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2014.

ABRAS, 2013b. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>>. Acesso em: 31 out. 2014.

ABRAS, 2014. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/marcas-proprias/>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

AXELROD, Robert. Theoretical Foundations of Partnerships for Economic Development. In: *Draft of a paper prepared for delivery at the World Bank Conference on Evaluation and Development—The Partnership Dimension*, Washington, DC, July. 2001. p. 23-24.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE electron*, São Paulo, v. 6, n. 1, Junho, 2007.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H.. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2011. Reimpr.

BANDYOPADHYAY, S; ROMINGER, A; BASAVIAH, S. Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 16, n. 4, p. 315-319, 2009.

BARBOSA, J. G. P.; ALMEIDA, J. C.; VILLELA, L. E. Redes de Pequenos e Médios Supermercados: um Estudo Exploratório dos Fatores Determinantes de Competitividade. *XI Semead. Anais. Faculdade de Economia e Administração (FEA)/Universidade de São Paulo (USP)*, 2008.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

BARROS, A. S. As centrais de negócios e a análise da cadeia de valor: estudo de caso da rede litoral de supermercados. *XIII SMEAD*, set, 2010.

BAUER, M. A. L.; BUCCO, L. B. Trocando a lente: racionalidade econômica e relações sociais em uma rede de pequenos varejos familiares. *XXXI EnANPAD*, p. 1–16, 2007.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Coopetition” in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v. 29, 2000. p. 411-426

BONASSI, F. A.; LISBOA, T. C. O associativismo como estratégia competitiva no varejo : um estudo de caso na Aremac-am - Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. *Rev. Eletrônica Adm. – Facef*, vol. 2, Ed. 3, 2003

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração de cadeia de suprimentos*, São Paulo: Atlas, 2001. Tradução: Equipe do centro de estudos em logística e Adalberto F. das Neves. Tradução de: *Logistical management: the integrated supply chain process*.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B; CLOSS, D J. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRAMBILLA, F. R. Metodologia de Pesquisa em Administração: Considerações sobre Estudo de Caso. *Revista FAE*, v. 14, n.1, p.190-208, 2011.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *Anais do 24º Encontro da ENAMPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CARDINALI, M G; BELLINI, S. Interformat competition in the grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 21, n. 4, p. 438-448, 2014.

CARVALHO, A. Centrais de negócios: desafios da união. *Supermercado Moderno*. São Paulo, v. 36, n. 7, p. 36-42, jul. 2005

CARVALHO, M. S. de; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Buying groups as an alternative for small and medium-sized supermarkets: a qualitative research in Brazilian networks. Dynamics in chains and networks: Proceedings of the sixth International Conference on chain and network management in agribusiness and the food industry, Ede, 27-28 May 2004: 487-492, 2004.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Inf & Soc Est.* 2014; 24(1):13-18.

CAVADAL, A. F. Problemas de coordenação nas redes de cooperação: um estudo de caso da Redefort no município de Rio Grande. *Revista Sinergia*, v. 12, n. 1, pp. 21-37, 2008.

CEPERJ, 2014. CENTRO ESTADUAL DE ESTATÍSTICAS, PESQUISAS E FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO RIO DE JANEIRO <http://www.ceperj.rj.gov.br/ceep/info_territorios/Reg%20Gov_2013.pdf> Acesso em: 25 jan. 2015

CHIESA G. A. E. Uma investigação sobre a importância da operação com centrais de negócios para o consumidor final em supermercados de vizinhança. Tese (Doutorado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-11092008-143101/>>. Acesso em: 03 jan. 2014.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações*. 4. ed. São Paulo: Person, 2011.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 2011.

COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. *Canais de marketing e distribuição*. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CSCMP, 2014. *COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS*, Disponível em: <http://cscmp.org/>, acessado em: 4. mai. 2014

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT – INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT, 2., Stockholm, 2002. Proceedings... Stockholm, 2002.

DAS, T K.; TENG, B-S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

D'AVENI, Richard A. Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FALEIROS, P. M. Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear. *Revista do BNDES*, n 32, dez, 2009.

FERNIE, J.; SPARKS, L. *Logistics and Retail Management, Insights Into Current Practice and Trends From Leading Experts*. Kogan Page Ltd, London, 2004

FERREIRA M. S. A diversidade cultural e a estratégia de serviços no varejo brasileiro: Um estudo de caso na Rede Smart de supermercados. 2011. 143 f. Tese (Doutorado). Programa de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011. Disponível em: <http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/MarceloSalesFerreira.pdf> Acesso em: 15 jan. 2014.

FILHO, E. R.; MARQUES, C. F.; STADLER, H. Cooperativismo–associativismo ou integracionismo?. *Revista Administrare*, v. 3, n. 01, p. 55-28, 2004

GARCIA, L. M. B., PAULILLO, L. F. Centrais de pequenos supermercados no estado de São Paulo : evolução da coordenação e coesão relacional, *UFSCar*, 2012a.

_____, _____. Mecanismos de coordenação em redes de pequenos negócios supermercadistas no estado de São Paulo : formalidade, informalidade e coesão relacional. *GEST.PROD*, UFSCar, 2012b.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, v. 76, n. 01, p. 37-74, 2002.

GHISI F. A. *Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista*. 2005. f.270. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto: USP, 2005.

GHISI F. A.; SILVA, A. L. ECR entre o conceito e a prática: um estudo multicaso no canal de distribuição de mercearia básica. *Organizações Rurais & Agroindustriais.*, Lavras, v. 7, n. 1, p. 37-49, 2011.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOONER, R. A.; MORGAN, N. A.; PERREAULT JR, W.D.P. Is retail category management worth the effort (and Does a Category Captain Help or Hinder). *Journal of Marketing*, 75, p.18-33, 2011.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, p. 481-510, 1985.

GRDI, 2012. Global Retail Development Index. Disponível em: <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/past-report/-/asset_publisher/r888rybcQxoK/content/2012-global-retail-development-index/10192>. Acesso em: 12 dez.2013

GRDI, 2013. Global Retail Development Index. Disponível em: <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/full-report/-/asset_publisher/oPfrGkbIkz0Q/content/2013-global-retail-development-index/10192>. Acesso em: 12 dez.2013

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic management journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic management journal*, v. 21, n. 3, p. 203, 2000.

HEINZ, D. *Composto de marketing em redes de compras do comércio varejista na região do alto vale do Itajaí - SANTA CATARINA FLORIANÓPOLIS*. 2011. 158 f. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração. Florianópolis: ESAG/UEDESC, 2011.

HEINZ, D.; PEREIRA, E. W. Centrais de Negócios: um Novo Agente nos Canais de Distribuição? IV SEGET, 2012.

HIGGINS, S. S. *O Capital Social está na moda: análise para sua reconstrução teórica*. Dissertação de (Mestrado). Pós-graduação em Sociologia Política. UFSC, março de 2003.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER. K. *Administração e Marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. *Princípios de Marketing*. 5º ed European Edition. Essex: Pearson Education, 2008.

KOZA, M; LEWIN, A. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LAGEMANN, L. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LEITNER, R.; MEIZER, F.; M. PROCHAZKA, SIHN, W. Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, v. 4, n. 3, p. 332-337, 2011.

LEPSCH, S. L.; TOLEDO, G. L. Estratégias para o varejo. *III SEMEAD*, pp. 1-13, 2000.

LEVY, M., WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo, Atlas, 2000.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no Estado de São Paulo. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(3), pp. 221-232, 2010.

LOPES, F. F.; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A.; MERLO, E. M.. Estratégias de Rede de Empresas: O associativismo no pequeno varejo alimentar. In: *SLADE VIII Congresso Latino Americano de Economia e sociologia Rural*. Cuiabá-MT, p. 1-15, 2004.

LYU, J.; DING, J-H.; CHEN, P-S. Coordinating replenishment mechanisms in supply chain: From the collaborative supplier and store-level retailer perspective. *International Journal of Production Economics*, v. 123, n. 1, p. 221-234, 2010.

MACHADO, R. A. *Redes empresariais: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, 2004.

MAFFEZZOLLI, E. C. F; BOEHS, C. G. E. Uma Reflexão Sobre o Estudo de Caso Como Método de Pesquisa. *Rev. FAE*, Curitiba, v.11, n.1, p.95-110, jan./jun. 2008.

MAIA, L. C. D. C. Avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado. 2006.152 f. Dissertação (Mestrado). UBERLÂNDIA – M.G: Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, 2006.

MAIA, M. Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. *Rev. Virtual Textos Contexto*, n.4, p. 1–18, 2005.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. São Paulo: Pearson, 2011.

MARQUI, A.C.; GUIRRO, A. B., MERLO, E. M. Vantagens decorrentes da formação de associações de compras: um estudo de caso. *XXXVII Cladea*. Porto Alegre, 2002

MARQUES, E. F.; ALCÂNTARA, R. L. C. O uso da ferramenta gerenciamento por categoria na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo multicaso. *Gestão & produção*, v.11, n.2, p.153-164, mai.-ago, 2004.

MATTAR, F. N. *Administração de Varejo*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

MÁXIMO e MELO, N. Centrais de negócios de pequenas empresas do setor supermercadista: entre a concorrência e a cooperação. *Revista Intratextos*, v. 2, n. 1, p. 76-96, 2011.

MENTZER, J T.; WILLIAMS, L. R. The role of logistics leverage in marketing strategy. *Journal of Marketing Channels*, v. 8, n. 3-4, p. 29-47, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; JOSEPH, L. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman, 2006.

MIOTTO, Ana Paula. *Formatos de lojas de confecção para baixa renda*. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de São Paulo. São Paulo: FGV, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4953>> Acesso em: 21 jan. 2014.

NEVES, M. P. S.: *Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores da rede*. Dissertação 162 f (Mestrado em Contabilidade), Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009

OLIVEIRA, A. L.; ANTONIALLI, L. M. Redes de cooperação entre pequenas empresas: estudo de caso no setor de supermercados. *Seminários em administração*, São Paulo, SP, Brasil, 2007.

OLIVEIRA, P. F.; PIZZOLATO, N. D. A eficiência da distribuição através da prática do cross docking. *ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2002.

OLIVEIRA, O. M. 2005. *A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado na Bahia: estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas*. Dissertação (mestrado). Administração de Empresas. Escola de Administração. Salvador: Universidade Federal da Bahia.

PACAGNAN, M. N.; RAMPAZO A. V. Competitividade no varejo : desafios da colaboração entre os pequenos empresários. *Rev. da Micro e Pequena Empres.* Campo Limpo Paul. v.2, n.1, p.3-18, 2008.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 1º ed 2000; 12. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

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

PEREIRA, B. A. D. *Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes*. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005

PEREIRA, B. A. D.; AUGUSTO D; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 62-83, São Paulo, janeiro/março, 2010.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. O Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

PIGATTO, G. *Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de mercearia básica*. Tese de (doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2006.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8º Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989

POUSA, Rogério et al. Os ciclos de vida das centrais de negócios: um estudo no setor supermercadista no Estado de São Paulo. *Unimep-Universidade Metodista de Piracicaba*, 2006.

PROVAN, K. G., FISH A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, 1- 65, 2007.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v.1, nº 7, Jan./jun., 2007, p. 145-165.

RODRIGUES, E. F. A. *Economicidade dos Centros de Distribuição: Uma análise para o varejo brasileiro*. Tese de (Doutorado). Rio de Janeiro: PUC, 2013. Disponível em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0913451_2013_completo.pdf>. Acesso em: 15 jan.2014.

RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. Centros de Distribuição: armazenagem estratégica. *XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto-Minas Gerais*, p. 01-08, 2003.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ROKKAN, A. I.; BUVIK, A. Inter-firm cooperation and the problem of free riding behavior: an empirical study of voluntary retail chains. *J. Purch. Supply Manag.*, vol. 9, no. 5–6, pp. 247–256, Sep. 2003.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; JUNIOR, J. A. V. A.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 47, n. 1, 2012.

SACOMANO NETO, M. Morfologia, propriedades e posicionamentos das redes: contribuições às análises interfirmas. *XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de Novembro de 2004*.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Governança e análise de redes. *Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento*. São Paulo: Arte & Ciência Editora, p. 141-273, 2005.

SANTOS, Sandra Carvalho dos, CAMPOMAR, Marcos Cortez, TOLEDO, Geraldo Luciano. Marcas Próprias no Varejo: evolução, estratégias e desafios. *XIII SEMEAD*, São Paulo; 2010.

SCHOTANUS, F.; TELGEN, J. Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 13, no. 1, pp. 53–68, Jan, 2007.

SEBRAE, 2013a. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://issuu.com/atavares1/docs/estudo_setorial_minimercados> Acesso em: 15 fev. 2014

SEBRAE, 2013b. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>> Acesso em: 15 fev. 2014

SEBRAE, 2013c. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/empreendimentos_coletivos_central_de_negocios.pdf> Acesso em: 15 fev. 2014

SEFAZ-RJ, 2013. SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/navigation-renderer.jspx?_afLoop=654556286000&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC219807&_adf.ctrl-state=z6hr3a67d_9> Acesso em: 18 mar. 2015

SEFAZ-RJ, 2014. SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/menu_structure/servicos?_afLoop=1181427390000&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC224018&_adf.ctrl-state=z6hr3a67d_204> Acesso em: 18 mar. 2015

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M.; *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações*. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. 2001.

SILVEIRA, J. A.G.; LEPSCH, S.L. Preferências do Consumidor como determinantes das estratégias dos supermercados brasileiros. *FCEF Pesquisa*, v. 6 , n.3. 2003.

SOARES, A. D. S.; CASTRO, C. C.; BRITO M. J.; ALVES R. R. Benefícios competitivos e conflitos em rede, *READ – Edição 69 – Vol. 17 – Nº 2 – maio/agosto 2011 – p. 530-559*, no. 1992, pp. 530–559, 2011.

SOONHONG, M.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A.D.; RICHEY, R.G.. Supply chain collaboration: what's happening?. *International Journal of Logistics Management.*, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.

SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. W.; FERRER, M. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 13, n. 2, p. 160-169, 2008.

SOUZA, Á.A. A Teoria dos Jogos e as ciências sociais. Marília: Unesp, 2003.

SOUZA, M. G. Centrais de Negócios. Uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo. Edições *Inteligentes*, 2004

SOUZA, A.; JANEIRO, P.; GONÇALVES, S. C. P. Cooperação empresarial e trabalho cooperativo. 2001. Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/coop_empresarial.pdf>. Acesso em 20 mar. 2014

SPEKMAN, R E.; KAMAUFF JR, John W.; MYHR, Niklas. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 3, n. 2, p. 53-67, 1998.

STAKE. R. E. *Case studies*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook Of Qualitative Research*. London: Sage, 2000

STEIN, Harald D. Literature overview on the field of co-opetition. *Verslas: teorija ir praktika*, n. 3, p. 256-265, 2010.

STOCK, G. N. GREIS, N. P. KASARDA, J. D. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 29, n. 4, p. 224, 1999.

SUPERHIPER, 2013. *Revista da Associação Brasileira de Supermercados*. São Paulo, set 2013. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=115>>. Acesso em: 15.02.2014

SUPERHIPER, 2014a. *Revista da Associação Brasileira de Supermercados*. São Paulo, abr 2014. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=143>>. Acesso em 22.12.2014

SUPERHIPER, 2014b. *Revista da Associação Brasileira de Supermercados*. São Paulo, set 2014. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=140>>. Acesso em 22.12.2014

SYRITIUK. P. S. *Seleção de marcas para o varejo de supermercados de pequeno e médio porte em cidades da região central do Paraná*. 2013. 149 f. Tese (Doutorado) UFPR-Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM). Curitiba: UFPR, 2013. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/33793>>. Acesso em: 15 jan. 2014

THEURL, T. (2005). From corporate to cooperative governance. In: T. Theurl, *Economics of Interfirm Network* (pp. 149-192). *Tubingen: Mohr Siebeck*

TOALDO, A. M. M.; SOBRINHO, Z. A.; CAMARGO, S. M. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. *REGE Revista de Gestão*, v. 17, n. 4, p. 451-469, 2010.

TOLEDO, G. L.; NEVES, M. F.; MACHADO FILHO, C. A. P. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 32, n. 2, 1997.

UEHARA F. H. et al. Diferenças no nível de satisfação dos consumidores que compram em lojas pertencentes a uma central de negócios versus consumidores de lojas não associadas à central. Trabalho Conclusão de Curso MBA varejo FIA, São Paulo, 2006.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de Administração da USP*, v. 41, n. 2, p. 136-146, abr/maio/jun, 2006.

VERSCHOORE, J. R. S *Redes de Cooperação Interorganizacionais: a definição de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Tese (Doutorado). UFRGS, 2006.

VIEIRA, J. G. V; MACHADO, V. R. Colaboração logística: um estudo entre supermercados de pequeno e médio porte e seus fornecedores. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v 3, n. 2, p. 89-103, abr-jun, 2008.

VIEIRA, J. G. V.; PAES, M. D. Logística colaborativa: um estudo com fornecedores de supermercados de pequeno e médio porte. *Revista Gestão Indústria*, pp. 745–764, 2013.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. *Produção*, Mar, vol.20, no.1, p.135-147, 2010.

VILLELA, L. E; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Revista de administração Pública*, v. 43, n.5, p. 1067-1089, 2009.

WALLER, M; JOHNSON, M. E; DAVIS, T. Vendor-managed inventory in the retail supply chain. *Journal of business logistics*, v. 20, p. 183-204, 1999.

WEGNER, D.; PADULA, A.D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: O exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, v.45, n.3, p.221-237, 2010.

WEGNER, D., KOETZ, C. I., WILK, E. O. A Influência da Governança Formal de Redes Interorganizacionais (RIOS) no Desempenho das Empresas Participantes. Encontro Nacional da ANPAD - *EnANPAD*, 2012.

WILDER, Ariel. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. Piracicaba, 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) Universidade de São Paulo, 2003

WITTMANN, M L; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *Redes*, v. 13, n. 1, p. 160-180, 2008.

WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. *Rev adm empresa*. São Paulo.v.38,n.3,set.1998.Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901998000300007&lng=pt&nrm=iso>.acesso em: 18.Mai.14. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000300007>.

YIN, R.K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 3º edição Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, M. T. F. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. *Cadernos EBAPE*. BR, v.3 – n. 4, p. 21, Dez/2005.

ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Trust within the Organizations of the New Economy: an Empirical Analysis of the Consequences of Institutional Uncertainty. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, p. 72-91, Jan./Mar. 2009.

ZENTES, J.; BERNHARD, S. Allied groups on the road to complex networks. *Technology in Society* 22, p.133-150, 2000 in: A. D. S. Soares, C. C. de Castro, M. J. de Brito, and R. R. Alves, Benefícios competitivos e conflitos em rede, *READ – Edição 69 – Vol. 17 – N° 2 – maio/agosto 2011 – p. 530-559*, no. 1992, pp. 530–559, 2011.

8 ANEXOS

A – Roteiro de Entrevista com Presidente

B – Roteiro de Entrevista com Associado ou Comprador

C – Roteiro de Entrevista com Gestor

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PRESIDENTE

Perfil da Empresa:

Razão social: _____

Nome fantasia: _____

Ano de entrada na rede: _____

Nº de lojas na rede _____

Perfil da Loja:

Nº de Checkouts	N de Funcionários	% Estimada de Itens Comprados pela rede	M ² de área de Venda	Secções	Faturamento Médio	Loja própria ou alugada?

Perfil do Respondente:

Nome: _____

Cargo/Função _____ Tempo no cargo: _____

Idade: _____ Escolaridade _____

PERGUNTAS

Bloco 1 - Objetivos: Conhecer o trabalho do Presidente da rede e captar a sua opinião em relação aos critérios de seleção de novos sócios, motivos atuais para o ingresso e saída de associados.

- 1) Em sua opinião, qual(ais) o(s) diferencial(ais) competitivo sua loja possui em relação aos seus concorrentes?
- 2) O que motivou sua entrada na rede?
- 3) Houve mudanças para sua loja após a entrada na rede? (Ex: Melhoria na qualidade do atendimento, variedade de produtos, redução de estoques).

- 4) Em sua opinião, qual a importância dos critérios de seleção adotados pela rede?
- a. *Existe muita diferença entre o perfil dos associados (tamanho de loja, localização, público alvo, faturamento etc.)?*
- 5) Em sua opinião, qual o principal motivo que leva a saída de associados da rede?
- a. *Você teria uma estimativa do fluxo de saída e entrada de associados nos últimos anos?*

Bloco 2 - Objetivo: Identificar os tipos de relacionamentos existentes internamente entre os associados das centrais de negócios.

- 6) Como você avalia o relacionamento colaborativo entre os associados?
- a. *Você poderia fornecer exemplos de práticas colaborativas voluntárias entre os associados da rede? Ex: Troca de favores, compartilhamento de recursos etc.*
- b. *Em sua opinião, de qual(ais) forma(s) a alta gerência da rede pode contribuir para melhorar a colaboração entre os associados?*
- 7) Em sua opinião, existe um relacionamento de confiança entre os associados da rede?
- a. *Se sim, quais fatores presentes na rede que favorecem o estabelecimento de confiança nas relações entre os associados.*
- b. *Se não, quais fatores presentes na rede que dificultam o estabelecimento de confiança nas relações entre os associados.*
- 8) Como você avalia o nível de compartilhamento de informações entre os associados da rede?
- a. *Como você avalia o compartilhamento de informações entre o(s) gestor (es) da rede e os associados? Ex: Informação sobre o estoque, condições comerciais, histórico de vendas, preços etc.*
- 9) Em sua opinião, qual (ais) o (s) desafio (s) encontrado (s) pela alta gestão para garantir que os propósitos dos associados estejam alinhados e os objetivos do grupo sejam alcançados?
- a. *A gestão da rede costuma fornecer algum tipo de incentivo para que os associados cumpram as suas metas?*
- b. *Que ações a rede tem praticado para o fortalecimento da identidade coletiva do grupo?*
- 10) Em sua opinião, qual a importância da formalização da cooperação através de: estatuto social, regimentos internos, códigos de condutas, - com regras e normas para os associados?

- a. *Você poderia citar alguns exemplos das principais obrigações que estão presentes no estatuto da rede?*
- b. *Em sua opinião, o estatuto vigente na rede está bem definido, e, é cumprido por todos os associados?*
- c. *Em caso de descumprimento das normas, a gestão da rede costuma aplicar as penalidades previstas em seu estatuto?*
- d. *Qual(ais) o(s) mecanismo(s) de fiscalização adotado(s) pela rede?*

11) Como é conduzido o processo decisório dentro da rede?

- a. *Todas as decisões na rede são conduzidas em um caráter participativo, ou seja, cotam com a participação dos associados?*
- b. *Qual o nível de participação dos associados nas reuniões?*
- c. *Até onde vai a autonomia decisória dos gestores?*

Bloco 3 - Objetivo: Identificar possíveis parcerias comerciais com fornecedores que englobem aspectos como: o gerenciamento por categoria, prática da reposição automática, desenvolvimento conjunto de encartes, promoções e o compartilhamento de informações.

I - Políticas de Suprimento;

- 12) A rede consegue ter acesso direto aos grandes fornecedores ou tem que recorrer a intermediários, como exemplo, aos atacadistas?
- 13) Em uma rede associativista, a atenção à regionalidade de cada participante é uma questão muito importante. Nesse sentido, como se dá a relação da rede com os fornecedores regionais?

II - As Ações de Marketing;

- 14) Quais as ações conjuntas de marketing negociadas pela rede com os seus fornecedores?
 - a. *Como ocorre o processo de negociação e definição dos produtos que irão compor os encartes promocionais da rede?*
 - b. *Em relação às ações conjuntas no ponto de venda, a rede e seus fornecedores têm por prática estabelecer negociações de espaços diferenciados para exposição dos produtos, de ações degustação próximas à gôndola, entre outras?*
 - c. *Em relação às ações conjuntas estratégias direcionadas ao produto, a rede possui algum tipo de parceria para o desenvolvimento de embalagens personalizadas, linhas de*

produtos com marcas próprias da rede, entre outras?

III - As ações conjuntas em operações;

15) Como você avalia o compartilhamento de informações entre a rede e os fornecedores?

- a. Que tipos de informações são trocadas?*
- b. Existe alguma ferramenta tecnológica compartilhada entre a rede e os seus fornecedores que permite o intercâmbio de informações?*

16) A rede e os seus fornecedores possuem algum tipo de ação conjunta para evitar rupturas ou garantir o cumprimento de prazos de entrega?

- a. A rede e os seus fornecedores praticam alguma ação conjunta para promover o gerenciamento do estoque?*
- b. A rede e os seus fornecedores praticam alguma ação conjunta para promover o gerenciamento de categorias?*
- c. Os fornecedores e a rede possuem algum tipo de trabalho conjunto objetivando a definição de um mix adequado de venda?*
- d. Os fornecedores da rede costumam disponibilizar repositores para trabalhar em conjunto com os lojistas da rede?*
- e. Praticam alguma outra ação em conjunto que não foi citada?*

17) Em sua opinião, quais seriam os pontos fracos e fortes observados nas parcerias existentes entre a rede e os seus fornecedores?

Bloco 4 - Objetivo: Descrever como as Centrais de Negócios estão estruturadas em termos de serviços logísticos, considerando as atividades relacionadas às operações de transporte, armazenagem e distribuição?

18) Como se dá o processo de compras da sua loja?

- a. As compras são planejadas levando em consideração o estoque de cada loja e histórico de venda dos produtos?*

19) Como se dá a logística de distribuição dos produtos para as lojas da rede / sua loja?

20) Como se dá o processo de gerenciamento do estoque das lojas da rede /sua loja?

- a. Os associados utilizam algum método específico para o controle do estoque?*

21) Quais os principais desafios logísticos que a rede enfrenta atualmente?

Bloco 5 - Objetivo: Avaliar como as Centrais de Negócios utilizam ferramentas tecnológicas de apoio logístico.

- 22) A rede atua como facilitadora para a aquisição de recursos tecnológicos?
- 23) Em sua opinião, quais as principais barreiras para aquisição e implantação de novas tecnologias pela rede?
- 24) Existe alguma padronização dos recursos tecnológicos utilizados pelos associados da rede?
- a. Em sua opinião, quais as principais barreiras padronização dos recursos tecnológicos utilizados pelos associados da rede?*
- 25) Atualmente quais são os sistemas eletrônicos a sua loja possui?

Bloco 6 – Fechamento

- 26) Em sua opinião, quais os pontos fortes que a rede possui em relação às demais concorrentes?
- 27) Em sua opinião, quais os pontos fracos que a rede possui em relação às demais concorrentes?

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSOCIADO OU COMPRADOR

Perfil da Empresa:

Razão social: _____

Nome fantasia: _____

Ano de entrada na rede: _____

Nº de lojas na rede _____

Perfil da Loja:

Nº de Checkouts	Nº de Funcionários	% Estimada de Itens Comprados pela rede	M ² de área de Venda	Nº de Secções	Faturamento Médio	Loja própria ou alugada?

Perfil do Respondente:

Nome: _____

Cargo/Função ____ Tempo no cargo: _____

Idade: _____ Escolaridade _____

PERGUNTAS

Bloco 1 - Objetivos: Captar como a entrada na rede transformou o negócio dos associados. Entender a importância dos critérios de seleção sobre a ótica dos associados, os motivos atuais para ingresso e saída dos associados.

- 1) O que motivou sua entrada na rede?
- 2) Houve mudanças para sua loja após a entrada na rede? (Ex: melhoria na qualidade do atendimento, variedade de produtos, redução de estoques).
 - a. O faturamento médio da loja aumentou após associação?
 - b. Houve maior acesso aos fornecedores após a entrada na rede?
- 3) Existe muita diferença entre o perfil dos associados (tamanho de loja, localização,

público-alvo, faturamento etc.)?)

4) Em sua opinião, qual o principal motivo que leva a saída de associados da rede?

Bloco 2 – Objetivo: identificar os tipos de relacionamentos existentes internamente entre os associados das centrais de negócios.

5) Como você avalia o relacionamento colaborativo entre os associados?

a. *Você poderia fornecer exemplos de práticas colaborativas voluntárias entre os associados da rede? Ex: Troca de favores, compartilhamento de recursos etc.*

6) Em sua opinião, existe um relacionamento de confiança entre os associados da rede?

a. *Se sim, quais fatores presentes na rede que favorecem o estabelecimento de confiança nas relações entre os associados.*

b. *Se não, quais fatores presentes na rede que dificultam o estabelecimento de confiança nas relações entre os associados.*

7) Como você avalia o nível de compartilhamento de informações entre os associados da rede?

8) Em caso de descumprimento das normas, a gestão da rede costuma aplicar as penalidades previstas em seu estatuto?

a. *O que você acha mais adequado: uma atuação mais flexível ou mais rígida com as normas e penalidades previstas no estatuto? Explique:*

9) Em relação a sua participação nas reuniões da rede como você definiria seu nível de presença?

a. *A que deve esse nível de presença?*

Bloco 3 - Objetivo: Identificar possíveis parcerias comerciais com fornecedores que englobem aspectos como: o gerenciamento por categoria, prática da reposição automática, desenvolvimento conjunto de encartes, promoções e o compartilhamento de informações.

I - Políticas de Suprimento;

10) A rede/sua empresa consegue ter acesso direto aos grandes fornecedores ou tem que recorrer a intermediários, como, por exemplo, aos atacadistas?

11) Em uma rede associativista, a atenção a regionalidade de cada participante é uma questão muito importante. Nesse sentido, como se dá a relação da rede com os fornecedores regionais?

II - As Ações de Marketing;

12) Em sua opinião, as ações conjuntas de *marketing* negociadas pela rede com os fornecedores são suficientes e atendem as demandas da sua loja?

a. *Em relação às ações conjuntas no ponto de venda, a rede/sua loja e seus fornecedores têm por prática estabelecer negociações de espaços diferenciados para exposição dos produtos, de ações degustação próximas à gôndola, entre outras?*

b. *Em relação às ações conjuntas estratégias direcionadas ao produto, a rede/sua loja possui algum tipo de parceria para o desenvolvimento de embalagens personalizadas, linhas de produtos com marcas próprias da rede, entre outras?*

III - As ações conjuntas em operações;

13) Como você avalia o compartilhamento de informações entre a rede e os fornecedores?

a. *Que tipos de informações são trocadas?*

b. *Existe alguma ferramenta tecnológica compartilhada entre sua empresa e os seus fornecedores que permite o compartilhamento de informações?*

14) A rede/sua empresa e os seus fornecedores possuem algum tipo de ação conjunta para evitar rupturas ou garantir o cumprimento de prazos de entrega?

a. *A rede e os seus fornecedores praticam alguma ação conjunta para promover o gerenciamento do estoque?*

b. *A rede e os seus fornecedores praticam alguma ação conjunta para promover o gerenciamento de categorias?*

c. *Os fornecedores e a rede possuem algum tipo de trabalho conjunto objetivando a definição de um mix adequado de venda?*

d. *Os fornecedores da rede costumam disponibilizar repositores para trabalhar em conjunto com os lojistas da rede?*

15) Em sua opinião, quais seriam os pontos fracos e fortes observados nas parcerias existentes entre a rede e os seus fornecedores?

Bloco 4 - Objetivo: Descrever como as Centrais de Negócios estão estruturadas em termos de serviços logísticos, considerando as atividades relacionadas às operações de transporte, armazenagem e distribuição?

16) Como se dá o processo de compras da sua loja?

a. *As compras são planejadas levando em consideração o estoque atual e o histórico de venda dos produtos?*

17) Como se dá a logística de distribuição dos produtos para a sua(s) loja (s)?

18) Como se dá o processo de gerenciamento do estoque da sua(s) loja(s)?

a. Você utiliza algum método específico para o controle do estoque?

19) Quais os principais desafios logísticos que a sua loja enfrenta atualmente?

Bloco 5 - Objetivo: Avaliar como as Centrais de Negócios utilizam ferramentas tecnológicas de apoio logístico com os seus fornecedores e seus associados.

20) Em sua opinião, quais as principais barreiras para padronização das ferramentas tecnológicas (software de frente de caixa, controle de estoque etc.) pela rede?

a. Atualmente quais são os sistemas eletrônicos que a sua loja possui?

Bloco 6 – Fechamento

21) Em sua opinião, quais os pontos fortes que a rede possui em relação às demais concorrentes?

22) Em sua opinião, quais os pontos fracos que a rede possui em relação às demais concorrentes?

ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR

Perfil da rede:

Razão social: _____

Nome fantasia: _____ Localização da sede: _____

Ano de fundação: _____ Número de empresas associadas: _____

Número de lojas da rede: _____

Perfil do Respondente:

Nome: _____

Cargo/Função _____ Tempo no cargo: _____

Idade: _____ Escolaridade _____

PERGUNTAS

Bloco 1 - Objetivo: Conhecer o trabalho do gestor da rede e captar a sua opinião em relação aos critérios de seleção de novos sócios, motivos atuais para o ingresso e saída de associados.

- 1) Você poderia descrever brevemente como é a estrutura organizacional da rede?
- 2) Quais são as suas principais atribuições na rede?
- 3) Em sua opinião, o que os supermercadistas mais procuram ao se associarem a rede associativista?
- 4) Quais os serviços e benefícios oferecidos atualmente pela rede ao associado?
- 5) Quais os critérios de seleção de novos sócios adotados pela rede?
- 6) Em sua opinião, qual a importância dos critérios de seleção adotados pela rede?
 - a. Existe muita diferença entre o perfil dos associados (tamanho de loja, localização, público alvo, faturamento etc..)?

7) Em sua opinião, qual o principal motivo que leva a saída de associados da rede?

a. *Você teria uma estimativa do fluxo de saída e entrada de associados nos últimos anos?*

Bloco 2 - Objetivo: Identificar os tipos de relacionamentos existentes internamente entre os associados das centrais de negócios.

8) Como você avalia o relacionamento colaborativo entre os associados?

a. *Você poderia fornecer exemplos de práticas colaborativas voluntárias entre os associados da rede? Ex: Troca de favores, compartilhamento de recursos etc.*

b. *Em sua opinião, de qual(ais) forma(s) a alta gerência da rede pode contribuir para melhorar a colaboração entre os associados?*

9) Em sua opinião, existe um relacionamento de confiança entre os associados da rede?

a. *Se sim, quais fatores presentes na rede que favorecem o estabelecimento de confiança nas relações entre os associados.*

b. *Se não, quais fatores presentes na rede que dificultam o estabelecimento de confiança nas relações entre os associados.*

10) Como você avalia o nível de compartilhamento de informações entre os associados da rede?

a. *Como você avalia o compartilhamento de informações entre o(s) gestor(es) da rede e os associados? Ex: informação sobre o estoque, condições comerciais, histórico de vendas, preços etc....*

11) Em sua opinião, qual (ais) o (s) desafio (s) encontrado (s) pela alta gestão para garantir que os propósitos dos associados estejam alinhados e os objetivos do grupo sejam alcançados?

a. *A gestão da rede costuma fornecer algum tipo de incentivo para que os associados cumpram as suas metas?*

b. *Que ações a rede tem praticado para o fortalecimento da identidade coletiva do grupo?*

12) Em sua opinião, qual a importância da formalização da cooperação através de: estatuto social, regimentos internos, códigos de condutas, - com regras e normas para os associados?

a. *Você poderia citar alguns exemplos das principais obrigações que estão presentes no*

estatuto da rede?

- b. Em sua opinião, o estatuto vigente na rede está bem definido, e, é cumprido por todos os associados?*
- c. Em caso de descumprimento das normas, a gestão da rede costuma aplicar as penalidades previstas em seu estatuto?*
- d. Qual(ais) o(s) mecanismo(s) de fiscalização adotado(s) pela rede?*

13) Como é conduzido o processo decisório dentro da rede?

- a. Todas as decisões na rede são conduzidas em um caráter participativo, ou seja, cotam com a participação dos associados?*
- b. Qual o nível de participação dos associados nas reuniões?*
- c. Até onde vai a autonomia decisória do gestor?*

Bloco 3 - Objetivo: Identificar possíveis parcerias comerciais com fornecedores que englobem aspectos como: o gerenciamento por categoria, prática da reposição automática, desenvolvimento conjunto de encartes, promoções e o compartilhamento de informações.

I - Políticas de Suprimento;

- 14) A rede consegue ter acesso direto aos grandes fornecedores ou tem que recorrer a intermediários, como, por exemplo, aos atacadistas?
- 15) Em uma rede associativista, a atenção a regionalidade de cada participante é uma questão muito importante. Nesse sentido, como se dá a relação da rede com os fornecedores regionais?

II - As Ações de Marketing;

- 16) Quais as ações conjuntas de marketing negociadas pela rede com os seus fornecedores?
 - a. Como ocorre o processo de negociação e definição dos produtos que irão compor os encartes promocionais da rede?*
 - b. Em relação às ações conjuntas no ponto de venda, a rede e seus fornecedores têm por prática estabelecer negociações de espaços diferenciados para exposição dos produtos, de ações degustação próximas à gôndola, entre outras?*

- c. *Em relação às ações conjuntas estratégias direcionadas ao produto, a rede possui algum tipo de parceria para o desenvolvimento de embalagens personalizadas, linhas de produtos com marcas próprias da rede, entre outras?*

III - As ações conjuntas em operações;

17) Como você avalia o compartilhamento de informações entre a rede e os fornecedores?

- a. *Que tipos de informações são trocadas?*
- b. *Existe alguma ferramenta tecnológica compartilhada entre a rede e os seus fornecedores que permite o compartilhamento de informações?*

18) A rede e os seus fornecedores possuem algum tipo de ação conjunta para evitar rupturas ou garantir o cumprimento de prazos de entrega?

- a. *A rede e os seus fornecedores praticam alguma ação conjunta para promover o gerenciamento do estoque?*
- b. *A rede e os seus fornecedores praticam alguma ação conjunta para promover o gerenciamento de categorias?*
- c. *Os fornecedores e a rede possuem algum tipo de trabalho conjunto objetivando a definição de um mix adequado de venda?*
- d. *Os fornecedores da rede costumam disponibilizar repositores para trabalhar em conjunto com os lojistas da rede?*
- e. *Praticam alguma outra ação em conjunto que não foi citada?*

19) Em sua opinião, quais seriam os pontos fracos e fortes observados nas parcerias existentes entre a rede e os seus fornecedores?

Bloco 4 - Objetivo: Descrever como as Centrais de Negócios estão estruturadas em termos de serviços logísticos, considerando as atividades relacionadas às operações de transporte, armazenagem e distribuição?

20) Como se dá o processo de compras pela rede?

- a. *As compras são planejadas levando em consideração o estoque de cada loja e histórico de venda dos produtos?*

21) Como se dá a logística de distribuição dos produtos para as lojas da rede?

22) Como se dá o processo de gerenciamento do estoque das lojas da rede?

- a. *Os associados utilizam algum método específico para o controle do estoque?*

23) Em relação ao transporte de mercadorias, responda a opção que melhor se adéqua ao modelo utilizado pela rede?

- a) Os associados possuem seus próprios veículos de transporte, utilizando-os de forma independente da rede.
 - b) A rede utiliza transporte terceirizado disponível a todos os associados.
 - c) A rede possui seus próprios veículos de transporte compartilhado por todos os associados.
- 24) Quais os principais desafios logísticos que a rede enfrenta atualmente?

Bloco 5 - Objetivo: Avaliar como as Centrais de Negócios utilizam ferramentas tecnológicas de apoio logístico com os seus fornecedores e seus associados.

- 25) A rede atua como facilitadora para a aquisição de recursos tecnológicos?
- 26) Em sua opinião, quais as principais barreiras para aquisição e implantação de novas tecnologias pela rede?
- 27) Existe alguma padronização dos recursos tecnológicos utilizados pelos associados da rede?
- 28) Como você classificaria a atuação da rede em relação ao uso de ferramentas tecnológicas de apoio logístico? Marque mais de uma opção se for o caso.
- a. Utilizam para controlar transporte.
 - b. Utilizam para controlar estoque.
 - c. Utilizam para controlar operação de loja.
 - d. Utilizam para fazer compras.
 - e. Não utilizamos nenhuma ferramenta tecnológica de apoio logístico.
- 29) Atualmente, quais os sistemas eletrônicos as lojas da rede possuem?

Bloco 6 – Fechamento

- 30) Em sua opinião, quais os pontos fortes que a rede possui em relação às demais concorrentes?
- 31) Em sua opinião, quais os pontos fracos que a rede possui em relação às demais concorrentes?