



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

**GESTÃO COMERCIAL E RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES
NUMA REDE ASSOCIATIVISTA DE SUPERMERCADOS**

ANDRÉ PORTES DA ROCHA

Seropédica, RJ
Fevereiro, 2018



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

**GESTÃO COMERCIAL E RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES NUMA
REDE ASSOCIATIVISTA DE SUPERMERCADOS**

ANDRÉ PORTES DA ROCHA

Sob a orientação do Professor
Dr. Marcelo Sales Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Estratégia, Área de
Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Fevereiro, 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rocha, Andre Portes da , 1971 - R672g

Gestão Comercial e Relacionamento com Fornecedores numa Rede Associativista de Supermercados / Andre Portes da Rocha. - 2018.

77 f.: il.

Orientador: Marcelo Sales Ferreira. Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, 2018.

1. Gestão de negócios entre uma rede associativa e seus fornecedores . 2. Relacionamento comercial numa rede associativista. I. Ferreira, Marcelo Sales , 1978-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Pós-Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

ANDRÉ PORTES DA ROCHA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Área de concentração em Gestão e Estratégia, Linha de Pesquisa Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/_____.

Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira
Orientador

Prof.º Dr. Murilo Alvarenga de Oliveira. UFF

Prof.º Dr. Gustavo Lopes Oliveira. UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por Ele ter me dado saúde, oportunidade de estudar, forças para conciliar minha vida familiar, profissional e acadêmica. A Ele a Glória, a honra e os louvores para sempre e sempre.

A minha esposa, que muito me ajuda e ajudou desde minha inscrição no curso. Companheira sem igual, mulher de valor incalculável, amada minha e mãe por excelência.

Aos meus filhos, por entenderem que papai precisava deixar muitas coisas com eles, por entenderem que só pude estar com eles em poucos finais de semana de 2016. São tesouros que Deus me deu, sou muito abençoado por tê-los ao meu lado todos os dias.

Aos meus pais e irmão, que sempre me apoiam e vibram com cada conquista que tenho. Agradeço a educação e luta para que eu atingisse algumas conquistas muito significativas para nossa família.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira, que foi um mestre não só na orientação, mas na paciência, na forma humilde como conduz seus ensinamentos, na ajuda em minhas dificuldades e principalmente durante meus medos. Muito obrigado por fazer parte da minha história.

Ao Luiz Carlos Correia da Silva, Willians Braga da Silva e José Luiz dos Santos, diretoria da empresa que trabalho, por entenderem e até mesmo incentivarem minha ausência. Agradeço também pelo incentivo e pelas palavras de ânimo quando o esgotamento tirava minhas forças. Tenho orgulho de trabalhar para e com eles. São minha família.

Ao Waldenir José das Chagas de Oliveira, um grande incentivador a quem devo minha inscrição, aprovação e formação no curso. Waldenir teve paciência, não deixou que eu desistisse e me ajudou com tudo que eu precisava para conseguir seguir no curso. Poucas pessoas têm o privilégio de encontrar alguém que contribua com o próximo, como esse brilhante mestre.

Aos demais professores, pelas aulas e conselhos preciosos.

À turma 2016-2017, com quem dividi estudos, sonhos e projetos, compartilhando crescimento, além de boas risadas.

Por fim, a todos que fizeram parte da construção da minha mente - alguns estão gravados em minha memória, outros nunca vou me lembrar, mas sei que foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

RESUMO

ROCHA, André Portes da. Gestão comercial e relacionamento com fornecedores numa rede associativista de supermercados: a perspectiva da indústria. 2018. 67p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

A participação em redes associativistas é uma estratégia adotada pelo setor supermercadista que está em amplo crescimento em todo o país, com o propósito de superar os bloqueios legais e a burocracia, além de conquistar importantes benefícios, como custos compartilhados, operações conjuntas, ações de marketing, variedade do mix de produtos, entre outras vantagens. Por meio de um estudo de caso busca-se produzir um conhecimento para utilização prática, direcionado à solução de problemas específicos relacionados aos associados da rede Alfa, uma rede associativista de supermercados do Estado do Rio de Janeiro. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos de indústrias e atacados, que possuem posição de destaque entre os fornecedores da rede focalizada. O objetivo geral consistiu em mostrar a análise desses fornecedores sobre a estratégia de compras da rede Alfa, incluindo o relacionamento com a central de compras e com os associados. A revisão teórica baseou-se em estudos sobre potencialidades e desafios encontrados no relacionamento comercial entre fornecedores e redes associativistas de supermercados. Dessa forma, foi possível constatar que as organizações devem promover parcerias para um trabalho associado, para que os associados obtenham maior agilidade e flexibilidade em seus processos diante das grandes organizações, alcançando a possibilidade de competir com mais igualdade. Atestou-se, também, que a rede associativista possui deveres e obrigações, e que quesitos como confiança e troca de informações (comunicação) são essenciais para o sucesso da relação.

Palavras-chave: Relacionamento Comercial; Rede Associativista; Gestão e Estratégia.

ABSTRACT

ROCHA, André Portes da. Commercial management and relationship with suppliers in an associative network of supermarkets: the industry perspective. 2018. 67p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

Participation in associative networks is a strategy adopted by the supermarket sector that is growing widely throughout the country, with the purpose of overcoming legal blockades and bureaucracy, in addition to gaining important benefits such as shared costs, joint operations, marketing actions, variety of product mix, among other advantages. A case study seeks to produce a knowledge for practical use, aimed at solving specific problems related to the associates of the Alfa network, an association network of supermarkets in the State of Rio de Janeiro. Semi-structured interviews were carried out with executives from industries and wholesalers, who hold a prominent position among the suppliers of the focused network. The overall objective was to show the analysis of these suppliers on the purchasing strategy of the Alfa network, including the relationship with the purchasing center and the associates. The theoretical review was based on studies about potentialities and challenges found in the commercial relationship between suppliers and supermarket associative networks. In this way, it was possible to verify that the organizations should promote partnerships for an associated work, so that the associates obtain greater agility and flexibility in their processes before the big organizations, reaching the possibility of competing with more equality. It was also verified that the associative network has duties and obligations, and that issues such as trust and information exchange (communication) are essential for the success of the relationship.

Keywords: Commercial Relationship; Network Associativist; Management and Strategy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização Temática	10
1.2 Situação-Problema da Pesquisa	12
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O Setor do Varejo Supermercadista	16
2.2 Centrais de Negócios.....	21
2.3 Relações Horizontais e Verticais	25
2.3.1 Relações Horizontais.....	25
2.3.2 Relações Verticais	32
2.4 Gestão de Compras.....	35
2.5 Parcerias Comerciais no Setor Supermercadista	36
3. METODOLOGIA	40
3.1 Caracterização do Estudo	40
3.2 Delineamento da Pesquisa	41
3.3 Natureza da Pesquisa.....	41
3.4 Tipos da Pesquisa.....	41
3.5 Coleta de Dados	42
3.6 Método de Análise dos Dados.....	44
3.7 Limitação do Método.....	45
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1 Mix de Produtos.....	47
4.2 Fidelização	49
4.3 Planejamento Colaborativo.....	52
4.4 Contrato Comercial.....	54
4.5 Responsabilidade	57

4.6 Sugestões e Melhorias	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização Temática

Na década de 90, o mercado varejista possuía diferenças significativas entre os grandes e pequenos supermercadistas. Os grandes supermercadistas encontravam-se mais capacitados e desenvolvidos, com despesas mais bem administradas, otimizando a capacidade de investimentos, estruturas mais sólidas, além de melhores condições comerciais provenientes de suas negociações com as indústrias. Tudo isso proporcionava desenvolvimento de negócios com maior competitividade e longevidade no mercado. Quanto ao pequeno varejista, este dispunha de recursos escassos e baixo conhecimento em gestão para sua sobrevivência (LOPES *et al.*, 2004; CHIESA, 2008).

Diante desse contexto, nota-se que o mercado consumidor tem acesso a um grande número de pequenos comerciantes, fundamentais não apenas pelo abastecimento de regiões fora da área de influência desse grupo dominante como pela capacidade de diminuir a atenção sobre o efetivo poder de mercado desse grupo (CAMPOS *et al.*, 2006; CHIESA, 2008).

De acordo com Kotler (2009), as organizações corporativas de varejo fazem parte de um conglomerado de lojas que visam obter melhores resultados econômicos em escala, melhores negociações de compras, maior lembrança da marca e funcionários bem treinados.

O varejo abrange todas as atividades envolvidas na venda de bens de consumo ou serviços diretamente aos consumidores finais. Qualquer organização que utilize esta forma de venda - um fabricante, um atacadista ou um varejista - está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática) ou onde eles são vendidos (KOTLER, 2009).

Segundo Parente (2009), a cadeia varejista de distribuição é constituída por atores que possuem qualidades próprias, bem definidas, podendo ser caracterizadas da seguinte forma:

- Indústria manufatureira (fabricante) – organizações que criam produtos que são comercializados com terceiros. Possuem definições semelhantes, porém com grandes diferenças de objetivos, posicionamentos, tamanho, grau tecnológico, nível de integração e área de trabalho efetiva. Neles são identificadas ao menos duas características comuns a seus interesses: (a) pretendem oferecer produtos que sejam capazes de satisfazer às

necessidades dos mercados; e (b) precisam conseguir uma distribuição de seus produtos, tornando-os disponíveis no mercado;

- Distribuidor atacadista – é o tipo de empresa que procura mercadorias para revendas ou para uso industrial, objetivando comercializar com outros intermediários, varejistas, industriais, comerciais e institucionais;
- Distribuidor varejista – elo final que trabalha com a venda de produtos em locais que os oferece ao consumidor final. O varejista compra os produtos das indústrias e distribuidores, os colocam em depósitos próprios e os comercializa para o consumidor final, de forma conveniente (tempo e lugar).

Neste ponto, vale destacar os conceitos de mercado consumidor e mercado fornecedor. O primeiro pode ser definido como o conjunto de pessoas moradoras de um determinado lugar, que compram e vendem produtos, mercadorias e serviços. Assim, o mercado consumidor é formado por toda população, mesmo que os sujeitos consumam quantidades diferentes de produtos e serviços. Já o segundo (mercado fornecedor) diz respeito àquele capaz de suprir material, serviço ou mercadorias desejados, na qualidade exigida, no prazo estipulado e pelo preço combinado. Deve-se, portanto, escolher o fornecedor que oferece as melhores condições de entrega, pagamento, preço e qualidade. Nesse contexto, destaca-se que a boa seleção de fornecedores proporciona ganhos que podem ser decisivos frente à concorrência; por outro lado, uma escolha errada pode resultar em problemas que repercutem em todo o processo produtivo da empresa (SEBRAE, 2018b).

Diante desse contexto, Rosenbloom (2002) observa que o varejo se modificou nos últimos anos, tornando-se o principal agente da cadeia de distribuição com maior poder de compra, institucionalização dos avanços tecnológicos e uso de modernas ferramentas de marketing.

Adiciona-se a essas três características, a pequena distância entre as lojas e o consumidor final, permitindo às redes varejistas acesso aos desejos e às demandas desse consumidor, além de dividir as informações obtidas com outros membros desse canal de distribuição (CHIESA, 2008; PIGATTO, 2011).

Através de tais considerações, identificou-se uma variedade de posicionamentos no mercado que definem os métodos organizacionais estabelecidos. Assim, as redes associativistas são apresentadas como alternativa ao pequeno e médio varejista, que encontra nelas a possibilidade

de atender de forma mais organizada o consumidor final, proporcionando a elaboração de movimentos conjuntos, e facilitando a obtenção de soluções inviáveis individualmente (CHIESA, 2008). Há opiniões diversas em relação a sua terminologia, como: redes associativistas, redes de negócios, centrais de compras ou centrais de negócios (HEINZ, 2011).

A intensificação do movimento de formação de redes associativistas busca atender às expectativas desses varejistas diante de uma concorrência predatória que cresce através da forte concentração de grandes redes nacionais e externas que se expandem para formatos menores de lojas (CHIESA, 2008).

Nesse caso, é preciso se reinventar constantemente, a partir de novas concepções de loja, de inovações nos sistemas de gestão e de ferramentas que otimizem as vendas. Uma das sugestões é integrar uma rede associativista. Dessa forma, o empresário poderá contar com auxílio na gestão de seu negócio, pois a rede associativista identifica tendências e segue inovações. Além disso, há a possibilidade de se trabalhar parcerias com fornecedores e fortalecer as vendas através do oferecimento de benefícios exclusivos (FABIANO, 2018).

“A rede passa a ser um espécie de braço do negócio dos membros pois realiza um trabalho que muitas vezes o empresário sozinho teria dificuldade de realizar, mas que é fundamental para se manter vivo em mercado tão competitivo” (FABIANO, 2018).

1.2 Situação-Problema da Pesquisa

Nem sempre as redes associativistas formadas por pequenos e médios supermercados alcançam os resultados almejados. Entre os problemas de gestão mais comuns está a falta do cumprimento de acordos firmados nas negociações com suas indústrias fornecedoras, o que pode resultar em desconfiança e resistência aos investimentos no médio e longo prazo (MARQUI *et al.*, 2002; CARVALHO, 2005; GHISI, 2005).

Objeto deste estudo, a rede Alfa é uma rede associativista do Estado do Rio de Janeiro, que foi criada em agosto de 1999. Na Tabela 1, está descrita a quantidade de lojas integrantes da rede, assim como a localização.

Tabela 1 – Relação dos municípios e do número de lojas que participam da rede Alfa

Município	Quant Lojas
Rio de Janeiro	25
Mesquita	2
Belford Roxo	3
Duque de Caxias	6
São João de Meriti	2
Nova Iguaçu	1
Queimados	1
Itaguaí	1
Mangaratiba	1
São Gonçalo	4
Niterói	3
Magé	2
Guapimirim	1
Nova Friburgo	1
Maricá	1
Araruama	1
Rio das Ostras	1
Macaé	1
Itaboraí	2
Cachueiro de Macacu	1
Teresópolis	2
21 Municípios	62 lojas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, observa-se que a rede conta com 62 lojas, distribuídas em 21 municípios. Sendo o pesquisador gestor atuante na organização. Pôde-se identificar problemas relacionados ao descumprimento de acordos comerciais firmados junto às indústrias fornecedoras. Desse modo, o nível de serviço esperado na cadeia pode ser gravemente comprometido, culminando no prejuízo de serviços e produtos ofertados ao consumidor final.

Pigatto (2011) alerta que a falta de compromisso em relações comerciais é uma realidade na operação das redes associativistas, e o resultado financeiro e operacional caminha para um retrocesso aos avanços que foram alcançados através da parceria entre esta e seus fornecedores.

O impacto causado nas organizações fornecedoras acaba por gerar conflitos, que colocam em risco a continuidade e desenvolvimento dos negócios. É válido ressaltar que as organizações que pretendem continuar no mercado, e corresponder às exigências atuais de competitividade e

concorrência, devem se adequar às necessidades do mercado, o que requer um trabalho colaborativo entre os atores formadores do canal de distribuição. Nesse contexto, a dependência mútua entre fornecedores e distribuidores leva à necessidade de cooperação e coordenação entre suas operações, buscando alcançar todas as metas traçadas.

Pesquisar a gravidade do problema é fundamental para que se entenda a real percepção dos fornecedores e seus planos futuros quanto à manutenção e desenvolvimento da parceria. Para tanto, deve-se entender as dificuldades e as avaliações que estes fazem da gestão de compras da rede Alfa, bem como o nível de comprometimento dos atores envolvidos com os relacionamentos de longo prazo da cadeia.

Portanto, a pergunta norteadora desta pesquisa foi: Como os executivos das indústrias fornecedoras de uma rede associativista analisam as potencialidades e os desafios da gestão do relacionamento comercial entre cliente e fornecedor?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar como os fornecedores compreendem a estratégia de compras implementada pela rede associativista estudada, identificando oportunidades de melhoria no relacionamento entre os envolvidos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os problemas mais comuns ocorridos durante as negociações entre fornecedores e redes associativistas;
- Analisar as opiniões dos fornecedores sobre a gestão de compras e relacionamento com fornecedores na rede associativista estudada;
- Propor oportunidades de melhoria da gestão de compras e no relacionamento comercial entre a rede Alfa e as indústrias fornecedoras.

1.4 Justificativa

Em 2017, o cenário de crise econômica atingiu resultados negativos que restringiram investimentos internos e externos no Brasil. A taxa média de subutilização da força de trabalho no ano de 2017 foi de 23,8%, ou seja, faltou trabalho, em média, para 26,5 milhões de pessoas no ano passado, segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) trimestral, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). Logicamente, o setor varejista também foi atingido de forma direta com a crise econômica - muitos clientes, agora desempregados, deixaram de comprar variedades e quantidades de produtos que permitiam maior rentabilidade e melhor fluxo de caixa.

Em particular os números são ainda mais decepcionantes no Estado do Rio de Janeiro, com uma crise muito grave que afeta grande parte do funcionário público do Estado. Outros dados alarmantes são as demissões, que atingiram patamares avassalantes com efeito em toda classe produtiva. São 13,4% de desempregados no Estado - a maior taxa desde 2012 (IBGE, 2017). Esse cenário evoca uma dependência ainda maior de parcerias comerciais, com cumplicidade em operações, para que seja possível enfrentar as consequências oriundas desse momento econômico tão delicado.

A realização deste estudo é justificada pela opinião e compreensão que a rede Alfa pode obter por meio da entrevista feita com seus fornecedores em relação às possíveis deficiências do setor, o que é crucial para a competitividade do negócio e representa a principal motivação de entrada da maioria dos seus associados: a negociação conjunta em compra (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar a pesquisa desenvolvida no campo prático (entrevista), estudou-se a literatura publicada mais recentemente sobre potencialidades e desafios encontrados no relacionamento comercial entre fornecedores e redes associativistas de supermercados. Dessa forma, este capítulo foi desenvolvido com a descrição das características do setor varejista, explicitando definições de supermercado, de autosserviço, além das transformações do setor supermercadista no decorrer dos anos (em caráter nacional e mundial). Também foram apresentados estudos sobre as centrais de negócio, bem como as relações verticais, horizontais, e os respectivos desafios encontrados no desenvolvimento de estratégias. Além do tema gestão de compras no varejo, buscou-se apresentar uma revisão sobre as parcerias comerciais no setor supermercadista e vantagens obtidas a partir do compartilhamento de informação na cadeia do varejo.

2.1 O Setor do Varejo Supermercadista

Para iniciar a caracterização do setor varejista, torna-se importante apresentar a definição de supermercado. Parente (2009) considera que supermercado é um tipo de estabelecimento pertencente ao sistema de autosserviço, composto de *checkouts*, produtos expostos e disponíveis, de maneira que os clientes tenham acesso e permissão para aquisição. A denominação autosserviço surgiu em 1912, no Estado da Califórnia (EUA), sendo utilizada por comerciantes como modelo de operação (ABRAS, 1993).

Silveira e Lepsch (1997) atestam que o supermercado é um local de varejo generalista que compra produtos variados e os revende ao consumidor final, sendo que estes produtos se encontram disponíveis em diferentes departamentos. O supermercado pode ser encontrado em todos os países e, praticamente, em todas as cidades, seja esta grande, média ou pequena. Está entre os setores da economia que mais se modernizaram ao longo dos últimos anos, contudo, seu advento é considerado recente (GHISI, 2005).

O modelo atual de supermercado foi implantado primeiramente em Nova Iorque (EUA), na década de 1930. A primeira loja foi denominada *King Kullen Grocery Company*, e, logo depois, foi inaugurado o supermercado *Big Bear*. O crédito do termo supermercado é dado ao cinema, que difundiu a palavra “super” nessa época (ABRAS, 1993).

As organizações, ao definirem o autosserviço como modelo de trabalho, diminuíram seus custos com mão de obra, mudando a maneira como o comércio era trabalhado na época (SESSO FILHO, 2003). O autor ainda salienta que o autosserviço dispensa os pedidos adquiridos por telefone e as entregas nas casas de clientes, reduzindo os custos de mão de obra e aumentando o giro dos produtos.

O modelo autosserviço, considerado uma inovação, foi largamente difundido nos Estados Unidos por conta dos resultados satisfatórios que passaram a ser obtidos. Em 1932, já havia cerca de 200 estabelecimentos que ofereciam vasta variedade de produtos apresentados sem opulência, o que iniciou a “era da liberdade de escolha do consumidor” (GHISI, 2005).

Algumas mudanças marcaram e dinamizaram o modelo de autosserviço, como o oferecimento de carrinhos e de cestas para que os clientes pudessem acondicionar seus produtos. Chiesa (2008) aplica este conceito, mas alerta que não foi toda população que optou pelo uso dos supermercados. O autor explica que novos clientes buscavam preços baixos e serviços, mas alguns não foram atraídos pelos supermercados, como os consumidores das lojas independentes, que eram mais fidelizados. Estes prestigiavam os serviços que eram efetivados de forma mais customizada e oferecidos com tratamento personalizado, oferecendo entregas, sistema de créditos etc (CHIESA, 2008).

No Brasil, somente na década de 1950 foram instituídos os primeiros supermercados, dez anos depois do surgimento do autosserviço e vinte anos depois de ter sido criado nos Estados Unidos. O primeiro estabelecimento que aderiu ao formato americano foi o Frigorífico Wilson, localizado no centro da cidade de São Paulo. A formatação do modelo é creditada ao chamado “Pai do Supermercado Brasileiro”, Raul Borges, que, quando em viagem aos Estados Unidos, conheceu o conceito e trouxe a ideia para o Brasil, acreditando ser este o modelo que deveria ser seguido. A partir de então, muitas foram as indústrias que incentivaram a difusão do conceito pelo país, como a Gessy Lever, que, além de apoiar a ideia, criou grupos de trabalhos com o novo modelo de negócio (GHISI, 2005).

Logo, vários estabelecimentos promoveram esse modelo no Brasil, como o Depósito Popular, estabelecido em São Paulo, a Companhia de Abastecimento do Município de Porto Alegre (Campal) e o Armazém Pereira de Oliveira, situado do mesmo modo em Porto Alegre. Pouco tempo depois, foi inaugurado o Peg-Pag, que rapidamente chegou a 26 lojas - essa rede tinha um diferencial - trabalhava cada seção com profissionais especializados; seus estabelecimentos

ficaram conhecidos por suas propagandas, departamentos que trabalhavam com promoções e com a novidade do circuito interno de TV para anunciar seus produtos. Sua marca foi reconhecida e passou a ser chamada de “Escola do Supermercado” (GHISI, 2005).

Nesse contexto, o desenvolvimento do setor supermercadista ganhou força, tornando-se um bom investimento, com capacidade para ser uma espécie de “vitrine” das indústrias fornecedoras que passaram a expor seus produtos ao alcance do consumidor final. Assim, os consumidores brasileiros passaram a perceber os supermercados como locais imprescindíveis, havendo crescimento ininterrupto desse setor, para, então, substituir os modelos da época, como mercearias, empórios, feiras e quitandas (GHISI, 2005).

A partir da década de 1970, as reestruturações no mercado americano incentivaram o uso de novas tecnologias, sendo implantados caixas automatizados e transferências eletrônicas de informações. Apesar de o objetivo inicial ter sido a diminuição dos custos operacionais a médio e longo prazo, num primeiro momento o efeito foi inverso. O propósito era mantê-los mais competitivos, contudo, a estagnação do consumo provocou maior competitividade, impedindo margens saudáveis (SESSO FILHO, 2003).

Já no Brasil, o momento era diferente; nessa época, surgiram os primeiros hipermercados, com objetivos ousados de cobrirem todo território nacional, aproveitando o desenvolvimento viário que o país desfrutava para apresentar condições claras de locomoção dos automóveis até o local de compra, aumentando, assim, o número de visitantes aos supermercados (GHISI, 2005). Segundo o autor, mesmo com as restrições ao crédito e altos impostos naturais da ocasião, o setor encontrou espaço para crescer.

A criação do I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) despertou uma confiança no setor supermercadista, proporcionando crescimento da divisão de abastecimento no país. Assim, em 1974, a rede francesa Carrefour, atraída pelas oportunidades crescentes, foi instalada com um conceito novo, no qual cada loja tinha autonomia para tomar decisões (GHISI, 2005).

Ao final da década de 1970, os supermercados migraram para as periferias das cidades com lojas menores e mais modestas, tinham como base o sistema alemão, com pouca variedade e se destinavam a atender as áreas mais pobres - essas lojas não vendiam produtos perecíveis e as compras não eram empacotadas. Contudo, os supermercados fora do eixo Rio-São Paulo passaram a se destacar, com propostas mais modernas, permitindo, assim, o crescimento dos supermercados distribuidores de gêneros alimentícios (GHISI, 2005).

Sesso Filho (2003) atesta que a década de 1980 apresentou resultados diferentes, uma vez que o setor enfrentou uma redução da rentabilidade como consequência da crise econômica que o Brasil atravessava. A população, por conta dos problemas financeiros, diminuiu o consumo, levando o setor a dificuldades financeiras. As grandes lojas passaram a enfrentar a concorrência dos pequenos supermercados que atuavam como lojas de conveniência e se estabeleciam como redes de supermercado de pequeno porte, com menos itens e fácil acesso.

Ghisi (2005) postula que a década de 1990 foi marcada pela liberação das importações e expansão da concorrência interna. As empresas nacionais foram obrigadas a transformar suas operações, por conta da entrada de competidores internacionais e a chegada de modernos conceitos de operação. Com o Plano Real, gerador da estabilidade econômica, houve redução dos monopólios encontrados nas grandes redes, sendo comum encontrar os “*shoppings de preços*”, com preços apoiados por alguns supermercadistas. O autor em questão afirma que foi uma década de intensificação dos serviços ofertados ao consumidor final, e elevada disputa pela redução de preços. Tal fato acarretou busca pela diminuição de custos operacionais, e essas condições fizeram com que os supermercadistas conseguissem melhores prazos de pagamentos.

Ainda nessa época, o setor supermercadista brasileiro possuía três características marcantes: era majoritariamente formado por capital nacional; as empresas familiares eram predominantes; as empresas regionalizadas com redes eram, mormente, de porte médio. Contudo, ao final da década de 90, a reestruturação foi evidente no setor, efetivando mudanças estruturais. Os grandes grupos voltavam a ter representatividades efetivas, conquistando o mercado que antes era dividido com o pequeno varejo (DIEESE, 2003). Além disso, as multinacionais voltaram a definir suas estratégias para dentro do mercado nacional. Portanto, foi um período de transformações, em que lojas simples foram alteradas para supermercados compactos, com novas seções, como padaria, frios e laticínios, hortifrutigranjeiros e açougue (GHISI, 2005).

O período também foi marcado por algumas transformações ocorridas no setor, a partir de 1995: (I) o setor foi internacionalizado, obtendo forte aporte de capital externo; (II) as relações da cadeia produtiva foram transformadas com o crescimento das grandes redes, que, pelo poder maior de negociação, alteraram a correlação de poder no setor supermercadista; (III) as marcas próprias foram uma realidade advinda desse processo; (IV) a inovadora relação ocasionou a transferência de recursos provenientes da indústria para as grandes redes varejistas; (V) houve mudança na gestão, e as grandes empresas apresentaram gestão profissional; (VI) a exigência na qualificação da

mão de obra foi aumentada; e (VI) houve aplicação das tecnologias da informação e telecomunicação (DIEESE, 2003).

Ghisi (2005), ao ministrar uma palestra sobre o setor varejista no Brasil e no mundo, apresentou o cenário anterior e o atual, observando as ameaças e as oportunidades possíveis, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - O varejo brasileiro: passado, presente, ameaças e oportunidades

Passado	Presente	Ameaças	Oportunidades
Economia fechada	Economia aberta	Novos concorrentes internacionais, principalmente com a entrada de novos grupos internacionais	Maior conhecimento do consumidor por partes das empresas nacionais
Alta inflação	Baixa inflação	Alto custo de tecnologia	Investimento em profissionalização do negócio
Altos ganhos financeiros	Ganhos com operações em si	Surgimento de novos formatos de varejo	Novos nichos de mercado
Consumidor sem informação	Consumidor informado	Custo do capital	Inovação no <i>mix</i> de produtos
Concorrência com empresas nacionais	Concorrência com empresas estrangeiras	Poder de barganha	-
Gestão familiar	Empresas profissionalizadas	-	-

Fonte: TERRA (2003).

Nos anos 2000, o crescimento do setor de varejo supermercadista manteve seu crescimento com participação elevada na economia brasileira. Pôde-se observar, em 2016, um faturamento de R\$ 338,7 bilhões, efetivando um crescimento nominal de 7,1% se comparado com 2015, de acordo com a 40ª edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper, desenvolvida pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a Nielsen. Os números de 2016 retratam 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB). A pesquisa evidencia, ainda, que em 2016 o setor supermercadista fechou com 89 mil lojas e 1,8 milhão de funcionários (ABRAS, 2017).

No próximo item deste capítulo, busca-se esclarecer sobre o termo “Central de negócios”, e sua importância diante do atual mercado, tratando-se de uma estratégia utilizada para suprir a deficiência de compras do pequeno varejo através da ação de compra conjunta.

2.2 Centrais de Negócios

As pressões das grandes redes do varejo, indústrias e atacadistas promoveram nos pequenos varejistas a necessidade de criação das centrais de compras, com o objetivo de proporcionar destaque relevante no cenário varejista. Diante desse contexto, surgiram ótimas oportunidades de negócios e crescimento através das então centrais de negócios (LOPES *et al.*, 2004).

Ferreira e Teixeira (2007) asseguram que as redes foram criadas através da associação de supermercadistas, que se estabeleceram como uma rede de cooperação, composta por empresas de um mesmo segmento. Os autores supracitados observam que suas estruturas de interdependência foram transformadas em sistemas complementares, visando produção, pesquisa e objetivos comuns.

Lopes *et al.* (2004) resumem as funções relevantes do comportamento comercial das redes associativistas como: compras, promoção e propaganda conjunta, padronização de lojas, treinamento de colaboradores e desenvolvimento de marca própria. É definida uma estrutura heterogênea de administração que alia hierarquia e mercado, no momento em que os associados se mantêm independentes e negociam atividades em comum, como as compras que lhes permitem economia de escala. Os mesmos autores afirmam que comportamento comercial pode ser definido como o desempenho de qualquer representante comercial ou empresa, abrangendo sua forma de adotar valores, atingir metas e realizar conquistas. Não há um comportamento comercial previamente adequado, que leve a resultados melhores ou mais rápidos. As particularidades de cada caso determinarão o diferencial e o sucesso de cada objetivo a ser cumprido.

Segundo Garcia e Paulillo (2014), os supermercadistas que têm como costume apresentar interesse por participar de uma rede associativista são aqueles que trabalham com lojas compactas, e suas localizações são reconhecidas como “supermercado de vizinhança”. Fortalecem-se como varejo independente por entenderem que as redes associativistas oferecem uma alternativa a ser aproveitada por pequenos empreendedores.

Portanto, para que seja suprida a deficiência de compras em escala comum ao pequeno varejo, as redes associativistas evocam uma ação de compra conjunta – trata-se de um padrão que proporciona maior valor frente às aquisições individuais, e ainda possibilita melhor negociação quanto a preços e prazo; os preços são repassados pela loja associada ao consumidor, propiciando, conseqüentemente, melhor condição de se manter competitivo diante dos grandes supermercadistas (GARCIA e PAULILLO, 2014).

Saab e Gimenez (2000) citam outro benefício que é o acesso a determinados fornecedores que passam a fazer parte de suas realidades por conta da cooperação de todos. Sem este fator, seria impossível o supermercado individual ser atendido por grandes fornecedores.

Assim, o relacionamento comercial se torna relevante dentro das redes associativistas. Neto (2006) defende que o relacionamento comercial é determinado e satisfatório quando existe o equilíbrio quanto ao poder de negociação à capacidade de negociar entre as partes. Este equilíbrio é encontrado ou adquirido através do quanto uma marca detém fidelidade, assim como o estabelecimento; além dos hábitos de compras do varejista e como as partes entendem e dão importâncias a cada processo citado. Com isso, o relacionamento comercial quando exercido com cooperação é um modelo provável de melhor eficiência. Entretanto, é comum perceber a competitividade existente entre fornecedores e varejistas em seus negócios (NETO, 2006).

As variáveis que existem numa relação comercial quanto ao poder são distribuídas através do modelo de canais de marketing, contudo, não são suficientes para medir de maneira eficiente o tamanho e representatividade de poder entre as partes, mas sinalizam tendências que são percebidas na relação fornecedor/supermercadista. O autor ainda acrescenta que o nível de poder é proporcional ao poder de barganha de ambos, mas o mais importante é o quanto se tem poder de maneira individual dentro do relacionamento comercial entre as partes (NETO, 2006).

Lima Filho *et al.* (2006) sugerem que as redes de organizações são formadas com o propósito de minimizarem incertezas e riscos, estruturando suas atividades econômicas através da cooperação e coordenação entre empresas. A associação de empresas, chamadas de redes associativistas, é uma maneira de unir organizações com o objetivo de favorecer suas atividades mesmo que não possuam nenhum vínculo financeiro, pois essas empresas tendem a se complementar. Conclui-se, ainda, que o modelo associativista no varejo atrai vários pesquisadores que procuram estudar a atuação das Centrais de Compras ou de Negócios brasileiras, dentro de contextos diferentes.

Por conta da heterogeneidade dos trabalhos, as organizações devem promover parcerias para um trabalho associado, pois é pouco provável que uma organização de pequeno porte tenha condições de coordenar através de seus próprios esforços os processos da cadeia de produção. Quando passam a fazer parte de redes associativistas, as pequenas e médias empresas obtêm maior agilidade e flexibilidade em seus processos diante das grandes organizações, conquistando o direito de competir com mais igualdade. Outro ganho natural é que a rede associativista possibilita padronizar as operações que encurtam sua distância junto aos seus consumidores (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

As redes associativistas cresceram em todo país de forma rápida, suportando os embaraços iniciais para suplantar os bloqueios legais e a burocracia, a fim de adquirir confiança de clientes, de seus associados e de fornecedores que não estavam acostumados a negociar de forma direta com intermediários distribuidores sem requisitarem garantias de pagamento (MARQUI *et al.*, 2002).

Os modelos de atuação das redes associativistas em suas áreas de gestão proporcionam maiores benefícios a seus associados como: custos compartilhados, operações conjuntas, treinamento de seus colaboradores e dos próprios associados, marketing, aumento do mix de produtos disponível nas lojas, cartão de crédito desenvolvido exclusivamente para associados, fabricação de produtos com marca própria, uniformes e lojas padronizadas, operações em centro de distribuição, entre outras atividades e procedimentos (MÁXIMO e MELO, 2011; NETO, 2006).

As dificuldades também são frequentes, mesmo com todos os benefícios operacionais e ótimos resultados financeiros alcançados de forma rápida dentro da composição de uma rede associativista. Desconfiança extrema entre os associados, fragilidade na organização e ausência de profissionalismo são desvantagens citadas por Carvalho (2005). Comportamentos conflitantes, devido à divergência de objetivos, configuram parte dos problemas enfrentados em suas operações pelas redes associativistas (MARQUI *et al.*, 2002).

A cooperação não se concretiza se não forem obtidos resultados para ambos os envolvidos, o que configura uma ação de ganha-ganha. Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 34), “a cooperação se desenvolve quando fornecedores, companhias, compradores, concorrentes unem-se para elevar o valor gerado na cadeia produtiva”, uma vez que as estratégias são competitivas e colaborativas de forma simultânea, e as competências distintas não são avaliadas de forma isolada, mas em toda a sua rede de relacionamento.

Assim, a rede fortalece esses laços e possibilita o maior comprometimento e vínculo entre os envolvidos: “alguns dos propósitos das redes é unir atributos que lhes permitem uma maior competitividade em uma só estrutura, realizando ações em conjunto mas de forma descentralizadas, possibilitando diversos ganhos desde maior poder de compra à troca de informações entre os associados” (BALESTRIN e VERCHOORE, 2008, p. 34).

A redução de custos é uma das principais vantagens de se associar, pois todos os custos são rateados por todos. Outro benefício é que se ganha na quantidade da compra, além do acesso a informações e novos conhecimentos em todas as áreas da administração. Toffler (2005) relata que as novas tecnologias empregadas na associação abrangem programas de controles de dados, automação comercial, relatórios financeiros, controle de estoque e curvas de vendas de produtos. Salienta-se que otimizar custos é um fator de destaque em uma economia na qual a incerteza dos juros é oscilante; com o associativismo, toda instituição bancária possui interesse em aprovar os mais variados tipos de financiamento.

Conclui-se que a principal finalidade das redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, possibilitando ganhos de escala com a união (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Marcon e Moint (2001), as redes associativistas podem ser fundamentadas por quatro dimensões:

- a) Dimensão vertical ou hierarquia, composta por empresas constituídas por matriz e filial;
- b) Dimensão horizontal ou cooperação, composta por empresas que operam com alguns processos em conjunto, através da participação de seus associados;
- c) Dimensão formal ou contratual, que fundamenta a organização das atividades das redes através de um contrato formal marcada pela conviência com as regras sociais;
- d) Dimensão informal ou de conveniência, que esclarece a coordenação das obrigações determinadas pelo acordo quanto às regras sociais e a cumplicidade de seus associados, definidas pela relação de amizade, intimidade e parentesco.

Diante deste fato, uma variedade de estudos destaca a relevância das redes associativistas configuradas estrategicamente com o desempenho das organizações. A estrutura organizacional de uma rede associativista é a base para seu crescimento. Sobre a independência financeira, a análise é observada através de um prisma econômico, destacando-se a capacidade da rede associativista

em conceber recursos e se manter; como a captação de recursos de terceiros, os projetos devem ser executados em benefício da rede (MARCON e MOINT, 2001).

A partir dessas considerações, observa-se que a organização de uma rede associativista representa uma condição diferente para empreendimentos menores, especificamente no varejo, no qual este modelo tem obtido relevância entre comerciantes de ramos variados, por buscar a aquisição de mercadorias em conjunto e cumprir em seus estabelecimentos as regras de sofisticados acordos que incluem padronização da marca e *layout* (YEMAL *et al.*, 2006).

Quanto ao motivo da influência de compra de seus clientes, destacam-se: menor desembolso, maior frequência, tratar o consumidor de forma mais íntima, redução de valor, curta distância, menor tempo de ir e vir etc. Outras condições valorizadas são as formas variadas de pagamentos, preço e entregas em domicílio (BIONDO e BERTOLINI, 2016).

Ao se avaliar os tipos de relações coletivas horizontal e vertical, no próximo subitem deste capítulo, são descritas as percepções dos autores que estudam a importância de um planejamento colaborativo e do desenvolvimento de estratégias para que os negócios sejam alavancados, concomitantemente à busca de sustentabilidade e de crescimento.

2.3 Relações Horizontais e Verticais

2.3.1 Relações Horizontais

Conforme consulta à literatura sobre redes, são observados variados pontos comentados por autores que se referem às características que as diferem de outras organizações. A estratégia logo surge como característica específica, pelo fato de que essa tática abandona sua estrutura individual e procura, no trabalho coletivo, objetivos em conjunto. De acordo com os procedimentos das redes, a forma de gerenciamento do processo da estratégia precisa ser dividida entre os associados, orientando os gestores, a equipe de trabalho e os demais envolvidos no processo (BORTOLASO *et al.*, 2013).

As redes associativistas de negócios estão pressupostas ao enquadramento do modelo de rede interorganizacional horizontal de empresas, significando que as empresas são agrupadas em cooperação conjunta onde produzem e disponibilizam mercadorias similares que são originadas do mesmo ramo de produção e promoção no qual se encontra a própria organização e seus

concorrentes. As redes associativistas são também consideradas empresas de alianças estratégicas, existindo troca de experiência, de recurso e de redução de custos. Essas características permitem as centrais serem conhecidas como uma aliança comercial (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

Zentes e Benhard (2000) apud Soares *et al.* (2011) ressaltam que as conquistas obtidas com o surgimento desse modelo de negócio não retiram a necessidade que as Centrais de Compras ou Redes de Compras têm de crescer, evoluindo por um trajeto que possui basicamente três estágios que obedecem a uma sequência. Primeiro, devem comprar em conjunto, produzindo resultados proveitosos para os associados e para os fornecedores; segundo, se encontram com uma reorientação em suas estratégias diante de benefícios competitivos e suas questões conflituosas enquanto rede horizontal, na tomada de decisão e na relação direta entre associados; por último, encontra-se a maturidade, ao abandonar o foco no processo de compras e permanecer com seus interesses em processos elaborados para o consumidor.

De acordo com Baily *et al.* (2000), a compra contínua da empresa de produtos indispensáveis está entre os objetivos buscados pelo departamento de compras. Uma compra eficiente e eficaz resulta na utilização produtiva do capital investido, na permanência de relacionamentos internos seguros e nos comportamentos coerentes quanto às compras. Para alcançar tais objetivos, é preciso propostas diferentes. A constituição de redes horizontais, chamadas de redes associativistas, proporciona a um grupo de comerciantes e indústrias realizar compras de produtos ou matérias-primas em grande quantidade, permitindo aumentos dos argumentos na negociação, adquirindo melhores preços e condições de pagamento diante de seus fornecedores.

Cervi *et al.* (2004) asseguram que a presença em uma rede associativista obriga os associados à coletividade, pois o trabalho é realizado para um bem comum. Esse modo de enxergar a rede associativista é confirmado quanto à necessidade de que gestores e associados, diante da competitividade atual, procuram, além da economia, com poucos colaboradores, custos mais baixos, troca de experiências e aprendizado comum.

Compliance é um termo em inglês que significa “agir em sintonia com as regras”, assegurando que sejam cumpridas todas as leis, imposições e padrões exigidos. Dessa forma, atende-se às exigências nas áreas ética, fiscal, contábil, jurídica, trabalhista, previdenciária etc. Uma associação em *compliance* está em conformidade com as leis e com os regulamentos internos e externos (ESCOLA DE ASSOCIATIVISMO, 2017).

A transparência e as práticas de *compliance* são bases fundamentais para a sustentabilidade das associações, mantidas por meio da prestação de bons serviços aos seus associados, por meio do bom uso dos recursos arrecadados. Esta sustentabilidade se apoia num bom estatuto, num regulamento eleitoral democrático, na prática permanente de regras rígidas de *compliance* e da transparência através da divulgação ampla dos planos de trabalho, dos orçamentos anuais, dos relatórios detalhados do trabalho realizado e da aplicação dos recursos arrecadados (CASTRO, 2017).

Outras formas de definir esse modelo de negócios são encontradas na literatura, e apresentam as Centrais de Negócios como rede interorganizacional horizontal de empresas, instituídas com foco principal a composição na falta de escala e a deficiência de poder de negociação diante dos fornecedores, especialmente quando se pensa em preço e prazo (WEGNER e PADULA, 2010).

Conforme Wegner e Padula (2010), as redes horizontais pertencentes ao setor varejista trabalham com o desafio de desenvolver estratégias para que seus negócios sejam alavancados, concomitantemente à busca de sustentabilidade e de crescimento. Seus gestores trabalham com menor autoridade onde ideias e planejamentos são necessários para que haja convencimento. Diferentemente de uma empresa hierárquica que possui uma relação natural de controle e comando, a rede associativista exige a necessidade de se trabalhar com desenvolvimento e permanente interesse de seus associados no entendimento de cooperação.

Em relação à interdependência, Garcia e Paulillo (2014) apresentam um exemplo de um associado com falta de determinado produto. Diante desse fato, ao invés de buscar o produto em outro estabelecimento ou fornecedor a um custo maior, o associado poderia consegui-lo por empréstimo com outro associado que tenha uma quantidade representativa em seu estoque, podendo, assim, devolvê-lo posteriormente ou o ressarcindo em espécie. Outro exemplo é aquele produto de baixo giro ou pouca saída, que pode ser entregue em outra loja de um associado que apresenta maior demanda pelo produto. Os autores supracitados concluem que este comportamento, realizado de modo informal, é fruto da confiança existente entre as partes.

Dessa forma, constata-se que a confiança e a cooperação são relevantes para que as redes associativistas atinjam os resultados almejados, envolvendo suas pequenas e médias empresas. Para que integrantes de um negócio assumam de maneira despreziosa os riscos pertencentes às transações econômicas, a confiança pode ser vista como um estímulo (ZANINI, 2005). Todo resultado econômico é definido através dos participantes do processo e de relacionamentos que se mostram sempre de difícil consenso. Os relacionamentos devem ser sustentados por

reciprocidades, e são relevantes para que haja confiança e garantia de que os atores não se comportem de forma diferente de uma conduta pré-estabelecida.

A confiança entre as partes cria barreiras para que não haja comportamentos oportunistas; permite cooperação e incentivo, reduzindo a necessidade de processos formalizados. Onde existe confiança, as possibilidades de alcance dos objetivos corporativos são maiores e permite que a organização obtenha maiores vantagens competitivas e melhor desempenho (CHIESA, 2008; ZANINI *et al.*, 2009).

Contudo, a dificuldade de implementação de práticas colaborativas impede muitas organizações de atingir os resultados encontrados nas redes associativistas, o que acaba resultando em encerramento de suas atividades precocemente ou impedindo que atinjam os resultados esperados (PEREIRA *et al.*, 2010).

Para Pereira e Pedroso (2004), mesmo com os dados de pesquisas que revelam a propensão do atingimento de ganhos competitivos alcançados através do modelo associativista, muitas empresas não seguem este modelo pela dificuldade de sua aplicabilidade, entendendo que, em alguns momentos, é impraticável.

São encontradas várias explicações para que uma rede associativista não obtenha sucesso. Pereira *et al.* (2010) apresentam, na Figura 1, uma forma de apresentar as dificuldades começando pela literatura corrente. O problema pode ser identificado através do perfil dos associados analisados, problemas como: comportamentos oportunistas, nos quais os benefícios próprios são priorizados e há ausência de confiança.

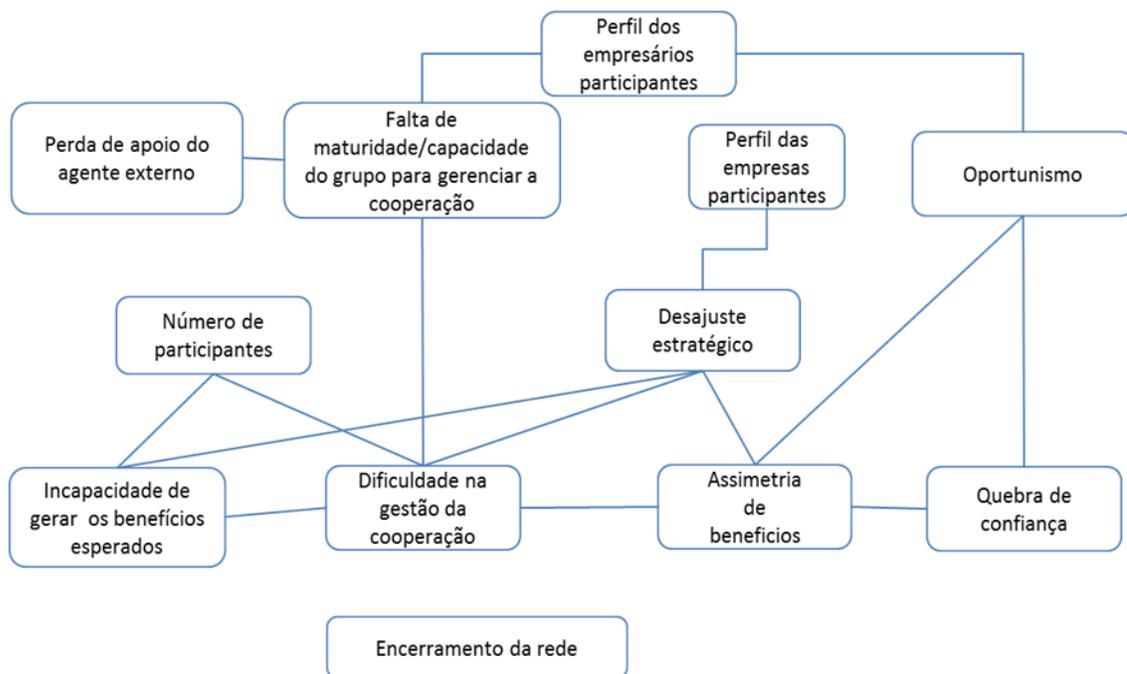


Figura 1 - Motivos para o fracasso em redes de empresas.
 Fonte: Pereira *et al.* (2010, p. 17).

Quanto à proposta de redução das divergências sobre o objetivo, é importante que se definam critérios de escolha de associados, a fim que seja possível recrutar perfis que permitam o grupo mais homogêneo e unido. Outro fator relevante que gera dificuldade na gestão é uma quantidade significativa de participantes - quanto maior, maior é a probabilidade de divergências (WEGNER e PADULA, 2010).

Quadro 2 - Vantagens de relacionamento entre varejistas e fornecedores

		Vantagens
VAREJISTA	FINANCEIRA	Redução do custo de aquisição
		Controle sobre o custo, sobre a qualidade e sobre a quantidade
		Customização da venda
		Fortalecimento da marca própria
		Definição do preço a ser pago
		Flexibilidade para atender o mercado
		Redução de manipulação dos produtos
		Troca eletrônica de dados
		Logística capaz de atender a demanda
		RELACIONAL
Poder de barganha		
Desenvolvimento da competência na gestão de relacionamentos entre empresas		
Prioridade no abastecimento e no lançamento de produtos		
Serviços diferenciados		
FORNECEDOR	FINANCEIRA	Acesso aos mercados consumidores
		Baixa inadimplência
		Acesso ao crédito
		Inserção de pequenos produtores em canais competitivos
		Acesso a outra dimensão de bem-estar social
		Redução da inadimplência junto aos bancos
		Aumento da escala dos negócios
		Remuneração diferenciada por qualidade
		Proteção contra grandes oscilações de preço de mercado
		Recuperação de ativos dedicados
		Acesso aos mercados de produtos, insumos e serviços
		Previsão de compra baseada no estudo da demanda
		Otimização da logística de entrega
FORNECEDOR	OPERACIONAL	Acesso aos programas de capacitação, à tecnologia e inovações tecnológicas, e às cadeias de abastecimento com elevada tecnologia de distribuição
		Melhorias de produto, processo e funcionalidade
		Localização da loja
		Acesso a programas de capacitação tecnológicas e gerencial
		Ganhos em produtividade a partir da capacitação
		Incentivos (escalas, bônus por qualidade, preferência em ações comerciais etc.)
		Desenvolvimento de programas de capacitação tecnológicas e gerencial

Fonte: Adaptado de Bonfim e Souza (2011).

No Quadro 2, podem-se observar importantes vantagens proporcionadas pela parceria entre varejistas e fornecedores, tanto no campo financeiro, como no relacional e operacional. Como exemplo, tem-se a vantagem da redução do custo de aquisição de mercadorias que permite aumento do volume de compras, ofertas atraentes ao consumidor final, fortalecimento da marca como sinônimo de ótimas oportunidades de compra, programações futuras de aquisição, entre outras.

Uma das dificuldades destacadas é quando o próprio presidente de uma rede associativista trabalha em causa própria, gerando desconfiança entre todos os demais cargos (GHISI, 2005). Diante dessas dificuldades na gestão de uma rede associativista, Villela e Pinto (2009) avultam a necessidade de que seja estabelecida uma liderança capaz de criar um clima cooperativo, ainda que com objetivos divergentes.

No quesito relacionamento, a ideia de parceira se torna atraente, e é amplamente desejada pelos fornecedores que costumam apresentar planos para desenvolvimento e execução conjunta, objetivando fluxos constantes de operação; gerenciamento de estoques; ações de médio e longo prazo; previsão de compra baseada no estudo da demanda; otimização da logística; e melhorias de produto, processos e funcionalidade, todos estes aspectos imprescindíveis para beneficiar diretamente o consumidor final.

Dos objetivos supracitados, destaca-se a logística, que é uma atividade que agrega valor de tempo, lugar, qualidade e informação para os clientes. As atividades realizadas com esse intuito incluem transporte, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos, formação de embalagens e manutenção de sistemas de informação. As duas primeiras sempre estiveram presentes na estratégia das empresas (FERREIRA, 2011).

A logística é definida por Ricarte (2005) como “o processo de planejamento, implantação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo”, buscando-se atender às necessidades dos clientes. Sua função é satisfazer as necessidades dos clientes em termo de serviço, ao menor custo possível, oferecendo as mercadorias ou os serviços corretos, nas condições, no lugar e no tempo certos (BALLOU, 1993).

A logística está inserida em quase todas as atividades de um supermercado, pois esse tipo de empresa tem como missão adquirir produtos dos fornecedores e expô-los em prateleiras organizadamente, para que sejam comprados pelo consumidor. Inicialmente, essas atividades

podem parecer simples, contudo, a instabilidade do mercado, a variedade de produtos e a dificuldade dos meios de distribuição as tornam complexas (RICARTE, 2005).

Entre os processos apresentados, estão as negociações de produtos, suas habilidades e perspectivas - caracterizadas no próximo subitem deste capítulo.

2.3.2 Relações Verticais

As negociações envolvendo a indústria, o varejo e o atacado sempre tiveram o preço como foco principal. Nas transações comerciais, podiam ser vistos, com frequência, representantes das indústrias e compradores do varejo em lados opostos, objetivando, por parte dos representantes das indústrias, negociar grandes quantidades de produtos ao menor preço possível, e, no caso dos compradores varejistas, a busca por maiores descontos, o que acarretava aquisições de maior quantidade de produtos, otimização de estoque e revenda com ganhos mais significativos (GHISI, 2005).

Godinho e Macioski (2005) definem negociação como o método utilizado na procura por ser aceito com as ideias propostas, assim como aos objetivos e necessidades, com o propósito de chegar ao melhor desfecho possível. O processo deve ser compreendido de forma que as partes ao término estejam cientes que houve interesse e análise sobre o que apresentaram e foram concedidas oportunidades para que apresentassem suas considerações, sendo o resultado ao término maior que os interesses individuais das partes envolvidas. Fisher e Ury (1985) definem que “negociação é um processo bilateral, com um objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.

Boehs (2002) esclarece que, nas negociações, são encontradas habilidades variadas que apresentam particularidades, tais como:

Lógico-linguística – os envolvidos no processo de negociação apresentam comprovações, desenvolvem para si possibilidades quanto aos resultados esperados;

Psicológica – os envolvidos compreendem e criam expectativas sobre suas ações, assim como, de seu oponente; estas visões se alteram ao longo do processo de negociação e tendem a se adequar;

Política – é definida pelo poder de convencimento quanto à força econômica, ao tamanho e à marca, e não às questões políticas. Na negociação, encontra-se a junção de forças em que é exibido o poder, este que pode contribuir ou devastar todo o processo;

Social – o poder das partes é apresentado em seus papéis de negociação de forma constante, assim determinada pela cultura onde estão inseridas;

Econômica – ainda que de forma indireta, existe, dentro do processo de negociação, a relação direta com o momento econômico das partes;

Antropológica – as normas e as formalidades estão estabelecidas dentro do processo de negociação através dos usos e costumes derivados da cultura na qual o processo está inserido, determinado o que deve e não deve ser negociado;

Administrativa – é expressa pelo que foi planejado, organizado, coordenado e decidido antes do processo de negociação pelas partes envolvidas;

Tácito-estratégica – dentro do processo de negociação, são encontradas estratégias que visam influenciar a outra parte à decisão esperada.

Em outra perspectiva, Pigatto (2011) afirma que o mercado varejista brasileiro passou por várias mudanças ao longo dos anos, buscando adequar o modelo de negócio ao aumento da força comercial do grande varejo e das redes associativistas. Dessa forma, as indústrias visavam manter o fornecimento de seus produtos, tanto em lojas independentes quanto nos demais canais de distribuição, além de desenvolver relacionamentos com vantagens competitivas.

As redes associativistas, diferentemente dos pequenos e médios varejistas que trabalham de forma isolada, entendem e trabalham em parcerias com seus fornecedores para melhorar suas relações comerciais, adquirir produtos diretamente das indústrias, e assim evitar os canais de distribuição intermediários (GHISI, 2005). Para Livato e Benedicto (2010), comprar diretamente com a indústria fornecedora traduz-se em deixar os canais de distribuição sem importância relativa, abandonando a operação com atacadistas e distribuidores.

Pigatto (2006) postula que as indústrias fornecedoras perceberam a possibilidade de aumentar seus negócios e diminuir a dependência comercial junto aos grandes varejistas, o que proporcionou um interesse maior por focar as redes associativistas. Já na visão das redes, a aproximação com as indústrias gera uma vantagem competitiva relevante.

As ações conjuntas, quando encontradas nas parcerias estratégicas, têm como objetivo atingir um grau de competitividade que proporciona a continuidade no mercado. São quatro posicionamentos fundamentais que merecem destaque: “(1) fortalecimento de uma ou mais marcas desse fornecedor; (2) adequação do mix de produtos oferecidos (mix de produtos é uma variedade de itens que uma empresa disponibiliza no mercado para atingir diferentes clientes ou dominar uma

fatia maior do seu segmento); (3) os serviços disponibilizados para o consumidor – como promotores de vendas e degustação de produtos; e (4) troca de informações” (PIGATTO, 2011).

Pigatto (2011) assegura que é importante que uma marca seja forte para os dois agentes. Para a indústria, é válida por permitir vendas maiores e regulação do mix; para o varejista, sua importância se refere ao aumento de vendas. É necessário que o mix seja distribuído conforme a realidade dos associados da rede associativista, pois suas lojas de pequeno e médio porte possuem espaços físicos limitados, não sendo possível receber o mix completo de produtos.

Parente (2009) apresenta a definição de mix de produtos como o estabelecimento da variedade de produtos, qualidade, serviços e marcas que serão oferecidas no pondo de venda. Silva *et al.* (2012) defendem que a composição de marcas no mix de produtos é definida por uma estratégia do supermercadista, acrescentando que o varejista precisa permanecer sempre atento aos posicionamentos mercadológicos para introdução de linhas de produtos, pelo fato da inserção proporcionar tanto benefícios como riscos dependendo da qualidade da estratégia implementada.

Outra vantagem importante que as redes associativistas recebem dos fornecedores são promotores e repositores que proporcionam redução do trabalho de seus funcionários e serviço ao consumidor final, o que gera maior economia de custos com pessoal (PIGATTO, 2006).

O relacionamento ainda é um fator de extrema relevância para que haja condições de crescimento e melhorias contínuas. O conceito de marketing de relacionamento evidencia, principalmente, o quanto é importante estabelecer um relacionamento contínuo, ao contrário da realidade de comércio que apresenta objetivos de curto prazo, no propósito de fidelizar um cliente independentemente se é o cliente final ou intermediário. Outrossim, relacionamentos quando criados entre fornecedores e distribuidores proporcionam uma vantagem competitiva, pelo fato de ser algo contributivo pode ser desenvolvido com facilidade (ROSEBLOOM, 2002).

Troccoli (2009) afirma que a fidelização se torna essencial por conta do número cada vez maior de concorrentes e é imprescindível na tentativa de se evitar a perda de clientes. Entende-se como fidelização a capacidade de atentar-se às necessidades percebidas nos clientes quanto ao seu poder de aquisição, redes de relacionamentos, ambiente político, tecnológico e psicológico; assim, buscam-se soluções no intuito de providenciar produtos e serviços que atendam suas carências, ofertando o que precisam. A mesma autora acrescenta que é uma realidade que as percepções negativas são mais observadas que as positivas por parte dos clientes e podem ser exploradas por

concorrentes que as perceberem criando vantagens atrativas que proporcionem perdas relevantes de clientes. Gerar prazer ao cliente se tornou uma obrigação para a conquista da fidelização.

Para que a composição nas relações verticais seja eficaz, percebe-se diante dos estudos aqui destacados a importância de um planejamento colaborativo. Donato *et al.* (2007) destacam que a colaboração empresarial é uma evidência de um trabalho em conjunto. Quesitos como confiança, trocas de informações, mudanças na organização, na estrutura e tecnologia possibilitam o aumento na eficiência operacional e decisões frente as oscilações da demanda.

A fim de elucidar sobre o contexto das negociações, nota-se a relevância do processo de gestão de compras, assunto destacado no próximo subitem.

2.4 Gestão de Compras

Segundo Ferreira (2011), é fundamental que o departamento de compras de uma rede de supermercados conheça os hábitos de consumo de seus clientes, a fim de estipular os tipos de produtos que desejam na quantidade certa, objetivando uma compra mais assertiva e de fácil comercialização. Outro fator importante é o conhecimento quanto à cultura de uma região específica para que se defina o tipo de promoção. As expectativas dos consumidores são determinadas através de suas necessidades físicas, sociais e psicológicas, que, por sua vez, são influenciadas pelo contexto social e cultural.

Ballou (2001) relata que o processo de compras abrange algumas condições, como a escolha de fornecedores, definição dos vencimentos, qualidade dos serviços oferecidos, alterações de demanda, prognóstico de vendas, entre outros.

Por definição, tem-se que gestão de compras é o processo de acompanhar o controle e os métodos utilizados pelo setor, averiguando se a empresa tem se favorecido com este controle. Além disso, identificam-se quais procedimentos são executados pela empresa/rede, sendo a utilização do setor de compras uma ferramenta para a tomada de decisões (SANTOS *et al.*, 2008).

Gaither e Frazier (2001) sugerem que o departamento de compras é relevante quanto aos processos que geram resultados aos interesses de uma organização - sua missão é compreender a competitividade de cada produto e serviço, entregues no prazo correto, com custos acordados, destacando-se a qualidade e outras necessidades como estratégia desenhada para operação da

organização. Entende-se como fundamental a atualização de um banco de dados referentes aos fornecedores, além da credibilidade nas negociações como capacidade relevante de negociação.

Campos *et al.* (2006) revelam que a lucratividade pode ser alcançada quando o supermercadista aprende a comprar de maneira inteligente, enfocando no preço que poderá ser praticado. Nesse contexto, os empresários devem empregar políticas criativas, com os itens de preços baixos, como atrativo para a compra de outros itens de preços mais elevados, ou seja, realizando a prática da compensação.

A parceria entre um fornecedor e uma rede associativista não é representada somente por repasse de verbas que um fornecedor possa endereçar à rede, com o propósito de que se aumente o volume comercializado de seus produtos. São encontradas outras ações importantes que agregam valor, como: informações quanto ao comportamento de compras do consumidor final, implantações de ações de marketing em conjunto, definição de exposição dos produtos nas lojas (*layout*) e compartilhamento de informações e modelos privilegiados (PIGATTO, 2011).

Entender a dimensão do canal se torna importante pelo fato de ser este um sistema social não racional, sendo relevante o aprendizado do comportamento do canal de marketing alusivo ao crescimento e à administração da organização. Independentemente do tamanho ou papel que desempenhe no canal de distribuição, a rede associativista possui uma individualidade que impacta suas oportunidades de ação no canal e em sua construção. A maneira de gerenciamento da empresa, sua força e modelo de atuação no mercado são características que atingem o canal de distribuição da qual ela faz parte. Seus contratos de longo prazo e conceitos de parceria são formalizados desde muito tempo no mercado empresarial, estabelecidos por considerações econômicas relacionadas aos custos de transação (PIGATTO, 2011).

2.5 Parcerias Comerciais no Setor Supermercadista

Um ambiente competitivo exige agilidade das organizações frente aos seus concorrentes. É difícil obter vantagens competitivas que gerem destaques relevantes diante de seus competidores, sendo ainda um obstáculo desafiador a vida útil dos produtos estarem cada vez mais reduzida (D'AVENI, 1995).

A interdependência surge para uma empresa por conta da carência de características necessárias de que precisa para obtenção de um objetivo por ela definido. Diante das dificuldades de encontrar o que se é exigido para que haja inovação e produção, as organizações procuram em outras os ativos dos quais são desprovidos. Essas evidências são propostas no contexto de interdependência entre as empresas (VERSCHOORE, 2006).

A denominação “aliança estratégica” é definida quando organizações decidem compor projetos dos quais têm interesses comuns. São deliberadas através da conformidade que decidem promover. Significa, assim, que as empresas estão em posse de alvos em comum e utilizam-se de suas competências próprias, porém em conjunto com as organizações que se encontram no mesmo processo estratégico no mercado que pertencem (essas organizações podem ou não ser concorrentes) (PACAGNAN e RAMPAZZO, 2008).

Lagemann (2004) explica que os termos “aliança” e “redes” não podem ser determinados como sinônimos, mas suas implicações são consideradas na definição das redes associativistas. Ambos são considerados quanto à colaboração existente quando se refere às redes associativistas, também conhecidas como redes interorganizacionais, formadas com um objetivo em comum de aprimorar o processo de decisão. A união dos esforços também as caracteriza por dispor da iniciativa de alcançar o conhecimento para atividades necessárias e comuns aos participantes (BELESTRIN e ARBAGE, 2007).

Esse processo de ligação entre as empresas possibilita recursos que, por sua vez, são definidos como processos, capacidades, qualidade e conhecimento conduzidos por empresas que permitem suas aplicações na prática, deixando-as mais competitivas. A conclusão que se chega, de acordo com essa ponderação teórica, é que uma organização pode promover relações com organizações diferentes, cedendo e desenvolvendo recursos que seriam impossíveis de conseguir caso atuassem singularmente (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Ao compartilhar custos, riscos e benefícios, é identificada uma relação de cooperação ou colaboração. As vantagens com o compartilhamento na cadeia do varejo se tornam evidentes quando a cooperação pode ser observada no compartilhamento do custo de entrega, dos custos de devolução de produtos, dos benefícios logísticos e dos problemas identificados no estoque. Dessa forma, a maneira como se compartilha informações permite ações conjuntas e fortalece as relações interpessoais que definem o sentido da colaboração (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

Bulgacov *et al.* (2012) relatam um estudo de caso sobre um condomínio de empresas de base tecnológica, na qual sua competitividade era determinada pela presença de um ambiente com relações de alianças colaborativas quanto à utilização de recursos estratégicos. Conforme os autores, os empresários participantes das entrevistas destacaram que suas organizações são mais beneficiadas em seus modelos de negócios pelos recursos compartilhados do que prejudicadas, mesmo diante da concorrência que existe internamente entre eles.

As relações de colaboração com a concorrência influem positivamente no comportamento de empresas supermercadistas (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Alguns estudos são focados na cooperação dos fornecedores quanto à melhoria do desempenho de organizações, sendo que essa colaboração possibilita ganhos de produtividade e redução de ameaças quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços às empresas, intensificando concomitantemente a qualidade do produto, a adaptabilidade e a versatilidade ao mercado (VIERA *et al.*, 2009).

O relacionamento cooperado permite seu próprio crescimento institucional, bem como em conjunto com seus fornecedores evidenciar parcerias de operações conjuntas definidas em atividades de compras, promoções, propagandas, treinamento de funcionários, mão de obra conjunta, troca de informações, investimentos da comunicação visual das lojas, crédito e demais serviços prestados aos clientes (BALESTRIN e VARGAS, 2004; LOPES *et al.*, 2004).

Almeida e Vieira (2013) asseguram que a colaboração entre organizações e seus fornecedores apresenta benefícios aos atores envolvidos, como maior assertividade e previsões de compras, maior flexibilidade operacional, redução de custos, estoques, melhora na execução de serviços e diminuição de custos operacionais.

No Quadro 3, a seguir, descreve-se o conteúdo teórico em síntese, que embasou o roteiro das entrevistas.

Quadro 3 – Esquema teórico-analítico

Eixo teórico	Pontos centrais	Fatores analíticos
Centrais de negociação	foco principal: composição na escala e eficiência de poder de negociação diante dos fornecedores, especialmente quando se pensa em preço e prazo; estruturas de interdependência foram transformadas em sistemas complementares, visando produção, pesquisa e objetivos comuns;	Compras, promoção e propaganda conjunta, padronização de lojas, treinamento de colaboradores e desenvolvimento de marca própria; Exige a necessidade de se trabalhar com desenvolvimento e permanente interesse de seus associados no entendimento de cooperação
Gestão de compras	É o processo de acompanhar o controle e os métodos utilizados pelo setor, averiguando se a empresa tem se favorecido com este controle; Sua implantação é relevante para que os resultados estejam conforme o planejado; Abrange algumas condições, como a escolha de fornecedores, definição dos vencimentos, qualidade dos serviços oferecidos, alterações de demanda, prognóstico de vendas, entre outros	A compra contínua da empresa de produtos indispensáveis está entre os objetivos buscados pelo departamento de compras; Redução do custo das mercadorias, aumento do volume de compras, ofertas atraentes ao consumidor final, fortalecimento da marca como sinônimo de ótimas oportunidades de compra, programações futuras de aquisição, entre outras
Parcerias e redes	Formadas com o propósito de minimizarem incertezas e riscos, estruturando suas atividades econômicas através da cooperação e coordenação entre empresas; É uma maneira de unir organizações com o objetivo de favorecer suas atividades mesmo que não possuam nenhum vínculo financeiro, pois essas empresas tendem a se complementar	Atrai vários pesquisadores que procuram estudar a atuação das Centrais de Compras ou de Negócios brasileiras, dentro de contextos diferentes; As organizações devem promover parcerias para um trabalho associado; Por meio de redes e parcerias, as pequenas e médias empresas obtêm maior agilidade e flexibilidade em seus processos diante das grandes organizações, conquistando o direito de competir com mais igualdade; Possibilita a padronização de operações que encurtam sua distância junto aos seus consumidores

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos pressupostos teóricos descritos no Quadro 3, busca-se identificar os problemas mais comuns ocorridos nas negociações entre fornecedores e redes associativistas. Para tanto, foi elaborado o roteiro de entrevista, visando analisar as opiniões dos fornecedores sobre a gestão de compras e relacionamento com fornecedores na rede associativista estudada, e, dessa forma, propor, em futuro próximo, oportunidades de melhoria da gestão de compras e no relacionamento comercial.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização do Estudo

Selecionar um método de pesquisa sempre requer cuidado, porque essa escolha define a estratégia que será usada para o desenvolvimento do estudo. Cada estratégia representa uma forma diferente de coletar e explorar provas empíricas, de acordo com a própria lógica, e apresenta benefícios e desvantagens.

Optou-se, no presente estudo, pela realização do estudo de caso. Segundo Yin (2005), nesse método, pode-se utilizar estratégias com três propósitos distintos – exploratório, descritivo ou explanatório. Outro fator relevante é que o método é indicado quando o pesquisador se depara com questionamentos do tipo “como” e “por que”, existindo a dificuldade de separar as limitações do fenômeno e do contexto. Há, ainda, duas fontes que permitem esclarecimentos dos fatos estudados: a observação direta dos acontecimentos objetos do estudo e as entrevistas dos envolvidos nos eventos.

O estudo de caso, de caráter exploratório, permite ao pesquisador maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo visível ou de contribuir com a elaboração de hipóteses (SILVA e MENEZES, 2001).

As vantagens do estudo de caso são encontradas na literatura, assim como sua utilidade. É indicado para agregar com o conhecimento que se tem sobre um evento individual, de uma organização, sociedade, governança e de uma associação (YIN, 2005).

A maior vantagem do método pode ser sua capacidade de trabalhar com grande variedade de indícios – documentos, artefatos, entrevistas e observações, esta última de forma direta através da participação do pesquisador nos eventos (YIN, 2005).

Portanto, estas características foram decisivas na escolha do método de estudo de caso para desenvolvimento da pesquisa.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Como delineamento da pesquisa, estabeleceram-se os limites sobre as variáveis, os pontos que serão objetos de estudo, o corte (transversal ou longitudinal) e o tempo definido para investigação (ROESCH, 2005).

Foram escolhidas indústrias fornecedoras que atendem as lojas associadas da rede Alfa nas principais categorias trabalhadas nos supermercados: mercearia, bebidas, perecíveis, lácteos e higiene e limpeza.

Para realizar as entrevistas com os indivíduos responsáveis por essas categorias, foram selecionados profissionais que ocupam cargos de supervisão ou gerência comercial nas indústrias fornecedoras. O motivo da escolha desses cargos é justificado pela detenção de maiores informações sobre os objetivos propostos nesta pesquisa; são estes profissionais que realizam constantes visitas ao departamento comercial da rede Alfa, participam de reuniões com sua diretoria e associados, e visitam todas as lojas associadas.

3.3 Natureza da Pesquisa

O presente estudo deve ser classificado como de natureza aplicada, por ter como propósito a produção de conhecimento para utilização prática, direcionada à solução de problemas específicos que abrange verdades e preferências locais, sendo utilizada com objetivo exploratório para que o problema, objeto do estudo, seja familiarizado, explicitando-o e originando uma hipótese (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

3.4 Tipos da Pesquisa

A pesquisa de campo foi desenvolvida com caráter qualitativo, realizando-se entrevistas com fornecedores da rede Alfa, a fim de se compreender suas percepções quanto à gestão de compras e relacionamento comercial.

A pesquisa qualitativa, assim como seus processos de coletar e analisar dados, é indicada para a fase exploratória da pesquisa, uma vez que permite adequar à avaliação formativa, quando o objetivo é aperfeiçoar a eficiência de um roteiro ou plano, eleger os propósitos de um programa

e desenvolver uma intervenção. Além disso, a pesquisa qualitativa identifica o problema entendendo sua existência como uma relação prática entre a realidade, o objetivo e a subjetividade do sujeito quando não existe a possibilidade de ser traduzido em números (ROESCH, 2005). Essa visão é relevante, pois possibilita a observação e o entendimento dos relacionamentos desenvolvidos entre os atores estudados com maior riqueza de detalhes e complexidades.

3.5 Coleta de Dados

Coletar dados significa receber permissões, manter uma boa estratégia de amostragem qualitativa, estabelecer modelos para compilar as informações e antever indagações éticas que possam surgir (CRESWELL, 2014). Para tanto, escolheu-se o método de entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador elabora um conjunto de perguntas (roteiro) a respeito do tema que está sendo pesquisado que ainda permite que o entrevistado emita opiniões livres pertinentes ao assunto que porventura surjam como desdobramento da matéria principal.

Seguem os dados coletados para identificação dos entrevistados:

Matriz:

Cargo:

Idade:

Categoria de produto:

Tempo de relacionamento com a rede Alfa:

As perguntas norteadoras da coleta de informações relevantes ao estudo foram:

1. Como você analisa a relação comercial entre a rede Alfa e a empresa que representa quanto ao mix de produtos comercializados, comparando aos principais concorrentes da Rede Alfa?
2. Como percebe a fidelidade ao conjunto de negócios desenvolvidos entre a rede Alfa e a empresa que representa tendo como base seus demais clientes?
3. O Planejamento colaborativo é uma realidade entre a empresa que representa e a rede Alfa? Quais pontos considera mais relevante nesse processo?
4. Existe um contrato comercial entre a rede Alfa e sua organização? Se existe, as regras foram estabelecidas em consonância com os interesses de ambas as empresas, poderia apresentar as que precisam de melhorias?

5. As responsabilidades dos associados à rede Alfa e sua organização, são claras e definidas à mesa de negociação?
6. Como você percebe o cumprimento das regras que constam no contrato por parte da rede Alfa?
7. Pode apresentar alguma sugestão de melhoria ao contrato?
8. Que tipo de barreiras são encontradas que atrapalham o cumprimento dos acordos firmados, dos processos? Até que ponto atrapalham o processo?
9. Quais dessas barreiras são recorrentes?
10. O que pode ser definido, mudado ou realizado para que a relação entre a rede Alfa e a empresa que representa alcance resultados satisfatórios ou mesmo surpreendentes?
11. Você poderia apresentar um modelo de processo comercial presenciado em alguma outra rede que seria, em sua opinião, um grande modelo de sucesso que deveria ser implantado na rede Alfa?

Acordou-se que a identidade dos participantes, bem como de suas empresas, seria preservada. No Quadro 4, descreve-se a categoria da empresa representada, sua identificação, **função dos entrevistados, idade e tempo de relacionamento** com a rede Alfa que serão usados no Capítulo 4 - Resultados e Discussão.

Quadro 4 – Categoria e identificação das empresas participantes

Categoria	Identificação	Função	Idade	Tempo de relacionamento com a Rede Alfa
Mercearia	M ¹	Supervisor de vendas	53 anos	6 anos e meio
Mercearia	M ²	Gerente comercial	50 anos	18 anos
Perecíveis	P ¹	Supervisor de contas	35 anos	7 anos
Perecíveis	P ²	Supervisor de vendas	38 anos	2 anos
Bebidas	B	Supervisor comercial	38 anos	6 meses
Lácteos	L	Gerente de área	43 anos	6 anos
Higiene e Limpeza	HL	Gerente de vendas	33 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para identificação dos entrevistados, foi utilizado um cabeçalho de informações padrão, contendo o nome da matriz, o cargo ocupante, a idade do profissional, a categoria do produto e o tempo de relacionamento com a rede Alfa.

Os sete participantes selecionados ocupam cargo de gerência ou supervisão, conforme prévia seleção justificada na metodologia (a partir dessas funções, detém-se maior número de informações relacionadas aos objetivos propostos neste estudo). Os entrevistados possuem entre dois, no mínimo, e dezoito anos, no máximo, de tempo de relacionamento com a rede Alfa. Cada entrevista teve a duração média de 22 minutos, e a transcrição está disponibilizada, na íntegra, no Apêndice deste trabalho.

3.6 Método de Análise dos Dados

A observação dos dados ocorreu conforme a técnica de análise de conteúdo, consonante ao modelo de pesquisa e ao método de coleta de dados anteriormente apresentado. Segundo Bardin (2011), a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. É uma quantidade de instrumentos observados com rigor, como sendo de maneira individual, entretanto marcada com variáveis adaptadas ao tipo de comunicação adotado.

Além disso, Bardin (2011) descreve que a análise de conteúdo apresenta três momentos cronológicos distintos, assim subdivididos:

- I) Pré-análise;
- II) Exploração do material;

III) Tratamento dos resultados, sua inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase da organização do material, tendo por objetivo operacionalizar e estruturar aquilo que se pensa inicialmente de forma que seja possível guiar o desenvolvimento preciso das ações posteriores dentro do plano de análise. Dessa forma, três objetivos são identificados: a decisão de quais documentos serão analisados; a elaboração das hipóteses; e a definição de indicadores que mantenham o que ao final será interpretado.

A exploração do material é estabelecida após a conclusão da pré-análise. É uma fase extensa e cansativa, cujas operações são codificadas e decompostas de acordo com as regras definidas preliminarmente.

O tratamento dos resultados tem como objetivo tornar o que foi adquirido objetivo e válido, além de confrontá-los para fundamentar outra observação que grave ao entorno de novidades teóricas.

A análise categorial foi a técnica escolhida para consolidar a análise de conteúdo. A categorização é um trabalho no qual são classificados os dados adquiridos de acordo com sua distinção, gênero (analogia) e critérios definidos antes de sua busca. As categorias são classes que agregam um conjunto de elementos, sob um tema generalizado, conforme as características comuns a esses elementos. O critério possibilita uma categorização temática, conceitual, sintática, a partir de seu significado e expressividade (BARDIN, 2011).

3.7 Limitação do Método

Todo método de coleta de dados possui limitações. É pertinente adiantar-se as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, evidenciando as limitações que o método escolhido apresenta, contudo, ainda assim justifica o fato de mantê-lo como o que melhor atende aos anseios do pesquisador (VERGARA, 2009).

Dentro desse contexto, Yin (2005) apresenta uma limitação significativa em relação a esta metodologia. O autor ainda afirma que o tempo necessário para efetivar um estudo de caso pode ter um prazo maior que o que se espera, exigindo um tempo extenso para sua conclusão.

Apesar de geralmente não serem observadas na interpretação, as limitações nos estudos de caso também deveriam ser identificadas, apesar da substancial diferença entre interpretar uma realidade e a tentativa de identificar suas tendências.

Quanto aos limites das entrevistas semiestruturadas, estas estão relacionadas frequentemente às limitações do próprio entrevistador, por conta de recursos financeiros limitados. Além disso, podem ser percebidas, em alguns casos, preocupações referentes ao seu anonimato, o que pode causar a omissão de informações importantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Mix de Produtos

Entende-se como mix de produtos uma variedade de itens que uma empresa disponibiliza no mercado com a finalidade de atingir, conquistar, atender diferentes clientes ou dominar uma fatia maior do seu segmento. A partir desse conceito, o supervisor de vendas da empresa M¹ afirmou que 60% a 70% dos associados cumprem o mix definido nas negociações, mas explica que alguns deles não conseguem adquirir todo mix negociado por conta do tamanho reduzido da área de vendas de suas lojas, o que impossibilita comportar todos os produtos oferecidos. Outra justificativa assinalada é que “não compram, alegando que o produto não roda”. O representante da empresa M¹ não concorda com essa segunda justificativa, afirmando que em outras redes concorrentes do mesmo porte, que são mais rígidas quanto ao cumprimento dos acordos negociados, os associados cumprem praticamente 100% do acordado.

O supervisor de conta da empresa P¹ pondera que 90% dos associados cumprem o mix dos itens acordados em negociações firmadas na central da Rede Alfa, mas salienta que há um déficit em relação a todo mix que possui em seu portfólio, acrescentando que existem outras redes concorrentes da Rede Alfa que trabalham com um mix maior de seus produtos, considerando assim uma oportunidade ainda não percebida pela rede. “Hoje é fundamental o espaço em gôndola e nós temos a concorrência muito forte, (...) 99% dos associados consideram o nosso mix como o maior mix em relação à concorrência”.

Outro supervisor de vendas acredita que a empresa está no caminho certo, computando que 60% a 65% da Rede cumpre com aquilo que é combinado. Porém, esse participante cita uma deficiência muito grande: “com um concorrente X, tudo aquilo que a gente combina, realmente é cumprido, mas acredito que a grande dificuldade que a gente encontra é esse sentimento de fazer parte da Rede que alguns associados não têm, eles simplesmente falam assim: - eu vou comprar aquilo que eu posso comprar e vou botar o sortimento que eu tenho condição de botar, ou seja, as vezes, a gente tá com quinze, trinta itens no encarte e se ele quiser comprar apenas dez ele vai comprar e a gente não consegue desenvolver esse lado do associado”.

Já o supervisor comercial da empresa B classifica como “muito boa a relação entre as companhias” quanto ao cumprimento no que se refere à aquisição do mix que oferta na rede Alfa;

ele inclusive alega não encontrar dificuldades para cadastrar novos produtos, o que permite que seu mix seja satisfatório e sempre reposicionado. Quando compara o mix da rede Alfa com sua concorrência, ele considera que a rede está posicionada ao nível das melhores redes associativistas.

O gerente de área da empresa L acredita que o mix comercializado com sua empresa está adequado, pois sua empresa conta com uma estratégia cujo mix é personalizado e oferecido de acordo com a linha de produtos proposta por tipo de freezer, tamanho de gôndola, perfil de consumidores, entre outros quesitos. Do mesmo modo, o gerente comercial da M² conclui que “hoje é fundamental o espaço em gôndola” por conta do grande número de concorrentes existentes no setor varejista. Acrescenta que as empresas precisam manter um mix adequado em seus clientes, a fim de conseguir resultados satisfatórios em suas vendas. Para ele, 99% dos associados à rede Alfa consideram o mix de produtos de sua empresa como o maior em relação à concorrência, o que permite um trabalho mais constante sem grandes oscilações nos resultados de vendas ao longo do ano.

O supervisor de vendas da empresa P² conclui algo bem próximo ao relatado pelo supervisor de vendas da empresa M¹; ele acredita que a rede Alfa está no caminho certo, já que 60% a 65% dos associados cumprem com os acordos comerciais definidos em sua central. Contudo, ainda existem oportunidades que precisam ser observadas. Para explicar seu ponto de vista, cita um concorrente X da rede Alfa, que apresenta resultados melhores quanto ao mix que trabalha. Afirma que nessa rede associativista concorrente, o que é negociado “realmente é cumprido” por praticamente todos os seus associados. Justifica seu comentário pela dificuldade que enfrenta com alguns associados à rede Alfa que, segundo ele, não apresentam “o sentimento de fazer parte da rede”. Assim, não aceitam todo o mix oferecido e já previamente acordado na central da Rede. Deixa claro que não concorda com este posicionamento porque conhece o potencial de compras de seus clientes. Insiste que essa atitude dos associados ocasiona o descumprimento dos acordos ora negociados com a rede Alfa.

Uma insatisfação observada de maneira mais enfática por esse supervisor é quanto à facilidade com que os associados da rede Alfa rejeitam as quantidades de produtos que constam no mix previamente negociados para o encarte. Os encartes, também chamados de guia de compras, cadernos de compras ou tabloides, são negociados geralmente pelo período de um mês (neles constam os produtos em ofertas). Também são usados para definir e manter o mix negociado para as lojas. Costumam ser encontrados nas entradas dos estabelecimentos associados ou caixas de

correios de casas e apartamentos vizinhos. O representante afirma que deveria ser obrigatório o cumprimento de todo o mix negociado, principalmente quando os produtos estão no encarte, pois as verbas pagas para que seus produtos estejam encartados é a principal fonte de recursos que uma rede associativista recebe para seus investimentos em marketing. Conclui que essa realidade é um grande empecilho ao desenvolvimento de melhores negócios junto à rede Alfa.

O gerente de vendas da empresa HL define que a relação com a rede Alfa quanto ao mix de produtos comercializados é “muito tranquila”. Alega não encontrar dificuldade, pois em sua gestão costuma apresentar um portfólio de acordo com o porte e realidade financeira de cada loja. “Comigo aqui na rede não encontrei nenhuma desvantagem competitiva em relação aos outros”. Seu posicionamento é claro ao dizer que uma gestão participativa tem condições de entender com propriedade o potencial relativo do cliente e, com isso, oferecer produtos que sejam adequados para cada tipo de loja.

A melhoria no mix com a admissão do que está disponibilizado no encarte pode aumentar o volume de compras, além de oferecer agilidade na entrega de mercadorias. Máximo e Melo (2011) corroboram a tese de que os modelos de atuação das redes associativas proporcionam maiores benefícios a seus associados como: custos compartilhados, operações conjuntas, treinamento de seus colaboradores e dos próprios associados, marketing, aumento do mix de produtos disponível nas lojas, entre outros.

Diante dessas colocações, cita-se Garcia e Paulillo (2014), que confirmam a importância da rede associativa, a qual evoca uma ação de compra conjunta, para que seja suprida a deficiência de compras em escala comum ao pequeno varejo, sendo possível proporcionar maior valor frente às aquisições individuais, e melhor negociação quanto a preços e prazo - consequentemente, melhor condição de se manter competitivo diante dos grandes supermercadistas.

4.2 Fidelização

O mix de produtos descrito no subitem anterior dizia respeito à variedade de itens ofertados e disponibilizados para o mercado; neste item, analisa-se a fidelidade dos associados quanto às negociações definidas na central da rede Alfa, por conta de sua relevante representatividade diante dos estudos referentes às redes associativistas. A fidelização se torna essencial por conta do número cada vez maior de concorrentes, sendo imprescindível para evitar a perda de clientes.

Troccoli (2009) entende como fidelização a capacidade de atentar-se às necessidades percebidas nos clientes, seu poder de aquisição, relacionamento contínuo, ambiente político, tecnológico e psicológico. É uma realidade cujas percepções negativas são mais observadas que as positivas e podem ser exploradas por concorrentes que as perceberem, criando vantagens atrativas que resultam na perda de clientes estratégicos. Assim, observa-se que a necessidade de fidelidade ao que foi discutido, acordado e negociado, é uma certeza para os entrevistados, para manter os negócios em contínua evolução.

O supervisor de vendas da empresa M¹ considera que a fidelidade aos negócios e processos se encontra “dentro da média”, pois a partir da negociação se tem uma resposta muito rápida: “quando eu preciso de alguma coisa, a resposta é rápida, entendo que vocês cumprem” (supervisor de vendas da empresa M¹). Seu parecer diz respeito às tratativas definidas na central da rede quanto à exposição nos encartes, comerciais televisivos e acordos registrados em contrato.

Já o supervisor de contas da empresa P¹ considera a fidelidade como deficiente. “Muitas vezes, o que a gente acorda nas negociações de perecíveis nem sempre acontece em loja também. Nem toda loja cumpre com o que a gente trabalha aqui”. Acrescenta que é preciso melhorar o processo de comunicação entre o fornecedor, a central da rede e as lojas. Deixa claro que todos os associados compram seus produtos, mas nem todos os produtos do portfólio negociado com o comercial da rede Alfa.

O supervisor comercial da empresa B alerta que a fidelidade é uma questão peculiar, pois em uma associação existem várias pessoas que pensam de maneira diferente apesar de estarem no mesmo contrato associativo. Esse contrato, conforme Central Jurídica (2018), estabelece regras para as partes envolvidas, além de abranger obrigações e vantagens que ambos os lados devem cumprir e receber, respectivamente (normas estas caracterizadas por autonomia, consensualismo e obrigatoriedade). “Então, a fidelidade está muito mais ligada a uma questão pessoal ou alguma vaidade, muita das vezes, de algum associado”. Sobre essa questão, Neto (2006) defende que a fidelidade pode advir do estabelecimento, do hábito de compras e do entendimento e importância que os envolvidos dão a esse recurso (rede associativista).

Segundo o gerente de área da empresa L, quando não há fidelidade, é preciso ter “subcategorias dinâmicas, isso significa, elasticidade pra poder negociar”. Nesse caso, um plano de negócios inclui parcerias com várias empresas não só com a rede Alfa, sem deixar de reconhecer sua importância. Para que os resultados exigidos pela companhia que representa sejam atingidos,

esse plano de negócios, em sua opinião, é justificado, pois sabe que não conseguirá atingir suas metas caso deixe de redirecionar o foco para outras redes associativistas. Assim, considera que existem algumas falhas na fidelidade da rede Alfa com sua empresa, o que provoca alternativa e foco direcionado a seus concorrentes. Da mesma forma, Neto (2006) explica que o relacionamento comercial é satisfatório a partir do equilíbrio do poder de negociação e da capacidade de negociar entre as partes, e este equilíbrio é encontrado ou adquirido através do quanto uma marca detém fidelidade.

Já o gerente comercial da empresa M² garante que o nível de fidelidade com a rede Alfa “é muito bom, uma vez que o associado é um consumidor do produto M², então, ele vê a qualidade, o que por consequência eleva o nível de fidelidade”. Acrescenta que os produtos M² são líderes de mercado e todos associados necessitam dos produtos em suas lojas.

O supervisor de vendas da empresa P² confirma que existe fidelidade, contudo alega que alguns associados compram uma “terceira marca” concorrente a sua, por acreditarem que conseguem uma rentabilidade maior e “vendem como sua marca que está sendo anunciada no encarte”. Isso, segundo o representante da empresa P², impacta muito na credibilidade junto a sua organização. Por essa razão, ele afirma que existe a probabilidade de “futuramente, a gente perde a questão de querer fazer novos negócios”.

O gerente de vendas da empresa HL salienta que “as pessoas olham muito pra custo o tempo inteiro”. Quando se está em um negócio, isso é natural, mas é importante que não só os custos sejam o balizador de decisões. Ele acrescenta que “em geral, a fidelidade é bem positiva”. E completa: “vai ter um ou outro que vai tentar fugir, você acaba pegando esse cara no laço e a única questão é que no final você pode não ser a fatia mais representativa do bolo dele, mas o objetivo central de crescer ou atingir o resultado vai acontecer” (Gerente de vendas da empresa C).

Analisando as respostas obtidas, pode-se compreender que a percepção de fidelidade é variável conforme as necessidades de cada fornecedor – observa-se que cada participante justifica a (falta de) fidelidade de acordo com suas expectativas e metas; os mais satisfeitos alegam que os associados à rede Alfa são mais fiéis; já os mais descontentes se mostram aptos a negociações externas para atender seus objetivos, desconsiderando, portanto, a obrigação comercial de lealdade.

4.3 Planejamento Colaborativo

As organizações que pretendem continuar com suas operações e corresponder às exigências atuais de competitividade precisam desenvolver um planejamento colaborativo. Trata-se de um planejamento elaborado a quatro mãos, no qual exista um envolvimento de fornecedor e comprador dentro de um objetivo comum. Segundo Bortolaso *et al.* (2013), essa estratégia tem como característica abandonar a estrutura individual e buscar no trabalho coletivo, objetivos em comum que estejam em consonância com o mercado onde estão inseridas. No mercado objeto do estudo, isso requer um trabalho de parceria entre os formadores do canal de distribuição. Almeida e Vieira (2013) alegam que a colaboração entre organizações e seus fornecedores apresenta benefícios aos atores envolvidos, sendo que o planejamento é definido a partir da busca pela maior assertividade, cumprimento das previsões de compras, flexibilidade operacional, redução de custos, acompanhamento dos estoques, melhoria na execução de serviços e pela diminuição de despesas operacionais. Nesse contexto, o planejamento colaborativo com fornecedores é considerado uma necessidade aos negócios da rede Alfa, pois envolve confiança, troca de informação, mudança na organização, na estrutura e no ambiente tecnológico.

O supervisor de vendas da empresa M¹ afirma que o planejamento colaborativo “é uma realidade, não tem problema nesse aspecto”. Para ele, o site da rede Alfa funciona como um catalizador de propostas comerciais. Enfatiza que a relação com o departamento comercial da rede é confiável, permitindo o desenvolvimento de um trabalho em conjunto às necessidades e ações operacionais das lojas, com o devido apoio para executa-las. O mesmo avisa que toda empresa ou toda rede quer sempre o menor custo, e isso é alcançado com um processo de colaboração bem alinhado, mais abrangente na questão de custo. E exemplifica:

eu quero comprar calabresa... Qual minha meta de calabresa? 50 toneladas. Eu quero comprar 100 toneladas, mas eu quero o preço X, não quer dizer que o preço que você vai me pedir eu vou ter, mas se o meu preço é nove e você me pede oito reais por exemplo, vamos chegar no meio termo... Os custos são cada vez maiores, mas se pudesse levar isso numa reunião de diretoria seria interessante.

Já o representante da empresa P¹ ressaltou que o planejamento colaborativo consta em contrato e o classifica como muito interessante por proporcionar um planejamento comercial entre as empresas ao longo do ano. Considera que o planejamento colaborativo deve conter a necessidade

de se trabalhar com um mix maior de sua linha de produtos, justificando que dessa forma “você me ajudam a conseguir um preço melhor dentro da minha empresa, (...) faz com que todo mundo se empenhe em trazer o melhor negócio pra vocês aqui e vocês acabam ganhando nisso também” (Supervisor de conta da empresa P¹). O planejamento colaborativo, segundo ele,

pode ser associado ao nosso plano de negócios, onde a gente tem uma série de questões amarradas com a Rede, como inserções em encarte, questão de execução dentro de loja, isto é, merchandising dentro de loja, onde o produto deve estar para a melhor exposição dele, onde o consumidor final entenda que seja o melhor local pra comprar, pra pegar esse produto dentro da loja em si.

O entrevistado também esclarece que uma série de burocracias encarece o produto, e infelizmente essa é a grande dificuldade de hoje. “Os custos são cada vez maiores, mas se pudesse levar isso numa reunião de diretoria seria interessante”, finaliza.

Esses pontos são mais relevantes no cumprimento do plano de negócios. Trata-se de um processo complexo, uma vez que o “plano de negócio envolve várias questões, como margem, execução, portfólio, então esse é o nó nosso caso aqui - a ponta chave do bom andamento dos negócios dentro desse relacionamento entre a Rede e a companhia”.

De acordo com o supervisor comercial da empresa B, o planejamento colaborativo é uma realidade no plano de ação da empresa. Afirmar que as ações do plano são “amarradas” com a rede Alfa, e a colaboração é um comportamento natural, definindo inserções nos encartes e verbas de incentivo. Acrescenta ainda que o “plano de negócio envolve várias questões, como margem, execução, portfólio, então esse é o nosso caso aqui - a peça chave do bom andamento dos negócios dentro desse relacionamento entre a rede e a companhia”.

Da mesma maneira, o gerente de área da empresa L confirma que o planejamento colaborativo sempre é importante para as empresas envolvidas: “a meta das duas empresas é uma só, que é a venda, e aí a gente enxerga que o processo colaborativo é cada vez mais importante”. Cita que sua empresa em recente pesquisa lançou um projeto que estuda o histórico do cliente para definir o planejamento colaborativo, analisando as vendas a fim de que os pedidos coletados por seus representantes sejam mais assertivos, minimizando perdas, rupturas e descartes de mercadorias. “Esse processo funciona muito bem na companhia e é apresentado em conjunto com a rede Alfa, fortalecendo a parceria”.

O gerente comercial da empresa M² reconhece que a forma de planejamento atual é colaborativa. Ele acredita que as negociações estão dentro de um conceito conhecido e propagado como a melhor alternativa nos negócios conhecido como “ganha-ganha”. Reforça que, caso contrário, se as empresas estivessem trabalhando com um modelo “perde-ganha”, os negócios seriam frágeis, sem consistência a médio e longo prazo. Essa, segundo ele, não é a realidade observada junto a rede Alfa, concluiu.

O supervisor de vendas da empresa P² esclarece que é possível fazer grandes negócios com um custo menor através do planejamento colaborativo. Acrescenta que com o planejamento colaborativo é possível melhorar a rentabilidade e volume de compra das lojas, “porém muitos acabam não acreditando no processo”. Defende que esse planejamento é um movimento de “mão dupla” e, para sua eficácia, precisa do desenvolvimento de um relacionamento onde a confiança mútua deve ser natural. O nível de relacionamento “hoje é muito colaborativo, eu acho que tanto na cabeça do empresário quanto do empresário da parte do comércio quanto da indústria, ele sabe que tem que ter o ganha a ganha, não pode ter o perde ganha, porque não é interessante a indústria quebrar e o comércio varejista quebrar em si”, concluiu.

O gerente de vendas da empresa HL cita que o planejamento colaborativo é uma necessidade para a confiança, parceria, troca de informações e avaliação dos resultados. Chiesa (2008) e Zanini *et al.* (2009) confirmam que a confiança entre as partes cria barreiras para que não haja comportamentos oportunistas; permite cooperação e incentivo, reduzindo a necessidade de processos formalizados. Dessa forma, a confiança facilita o alcance dos objetivos corporativos e a organização pode obter maiores vantagens competitivas, otimizando seu desempenho.

4.4 Contrato Comercial

O contrato comercial é caracterizado como um negócio jurídico que tem por finalidade gerar obrigações entre as partes envolvidas, sendo norteado por três princípios fundamentais: autonomia das vontades (consiste no poder de estipular livremente, como melhor lhes convier, mediante acordo de vontades), consensualismo (simples acordo de duas ou mais vontades basta para gerar o contrato válido) e obrigatoriedade (as estipulações feitas deverão ser fielmente cumpridas (*pacta sunt servanda*), sob pena de execução patrimonial contra o inadimplente) (CENTRAL JURÍDICA, 2018).

Lima Filho *et al.* (2006) observam que existe, para o pequeno supermercadista, um ganho natural nas relações associativas, pois possibilitam padronizar suas operações e aumentar o nível de satisfação de seus consumidores. Assim, pequenas e médias empresas ganham em agilidade e flexibilidade diante das grandes organizações, conquistando o direito de competir com mais igualdade. Os contratos comerciais entre a rede Alfa e seus fornecedores definem os padrões que regem seus modelos de atuação no mercado.

Para o supervisor de vendas da empresa M¹, existe uma falha nas informações, pois “os associados geralmente não cumprem” (o contrato), e acrescenta que os associados alegam que a central da rede Alfa não comunica às lojas quanto ao negociado. Contudo, continua: “aí a gente vem aqui e fala e vocês mostram os e-mails... (...) é uma perda de tempo muito grande”. Para que haja uma solução, o entrevistado sugere que os proprietários das lojas sejam mais incisivos com seus gerentes e compradores para que cumpram o acordado no contrato.

O supervisor de conta da empresa P¹ explica que, mensalmente, o contrato é renovado durante as negociações de encarte. Nesse contrato, consta a obrigação de sua empresa em pagar um percentual à rede Alfa sobre as compras dos produtos processados (produtos transformados do seu estado natural por processo industrial) realizadas por seus associados ao longo de cada mês. Sugere como melhoria a inclusão de uma cláusula que obrigue a todos associados adquirirem os itens encartados, com o devido aumento do mix de produtos. Explica que ainda falta à rede Alfa comportamentos que demonstrem um comprometimento maior por parte de seus associados, a fim de esclarecer a amplitude do contrato. Cita, como exemplo, lojas cujo determinado produto não obteve uma saída adequada - o produto é retirado da intenção de compras da loja, sem que antes se estude o motivo dele não ter sido vendido, mesmo que este produto integre o portfólio obrigatório no contrato.

O supervisor comercial da empresa B explica que o contrato é “o nosso plano de negócios e eu entendo que eles são muito bem definidos com relação ao que cada parte tem que fazer”. Para ele, uma questão que pode ser “melhorada” no contrato seria uma cláusula que promova uma eficiência maior no recebimento de suas mercadorias. Defende sua sugestão alegando que seguir um planejamento logístico no Estado do Rio de Janeiro já é muito difícil, pois a violência, as condições ruins das estradas e as restrições de horários de entrega são fatores reais e impeditivos. Além dos problemas apresentados, reconhece que sua empresa é deficiente no planejamento da produção, o que contribui com as falhas nas entregas. Acredita que, diante dessa realidade, se o

contrato fosse redigido contemplando maiores garantias de entrega do produto, dentro de um limite de tempo, sua empresa priorizaria os pedidos da rede, o que hoje não acontece.

O gerente da empresa L explica que a categoria de produtos que sua empresa trabalha não é de primeira necessidade, necessitando alguns alinhamentos para os interesses do consumidor final. Diante dessa necessidade, explica que anualmente são definidos modelos de trabalho que objetivam satisfazer as expectativas entre a rede Alfa e sua empresa. Dentro desse planejamento, estão programadas avaliações mensais para que ajustes sejam realizados e as metas definidas no contrato sejam atingidas.

O gerente comercial da empresa M² relata que “não existe um contrato entre sua empresa e a rede Alfa, mas que há tentativa de elaboração deste, a fim de mensurar os resultados e acertar a melhor forma de investimento”. Deixa claro que entende sua relevância e que no início do próximo ano será providenciado.

Segundo o supervisor de vendas da empresa P², tudo que foi colocado no contrato realmente é seguido, como a inclusão dos produtos de sua empresa no encarte, na grade dos comerciais de TV e nas ações de loja. Acrescenta que seria muito importante que o marketing da sua empresa visitasse a direção da rede Alfa para entender suas necessidades, a fim de criar campanhas de marketing direcionadas à realidade da rede. Considera esse distanciamento uma falha da empresa que representa. Contudo, diz-se satisfeito com o contrato firmado, apesar de que nele deveria constar uma cláusula vinculada ao marketing.

O gerente de vendas da empresa HL defende a importância do contrato e enfatiza, como sugestão de melhoria, a necessidade de que seja inserido em seu escopo metas comerciais, uma vez que não há objetivos a serem alcançados. Por fim, defende que a falta de metas tende a estagnar os resultados de sua empresa. Não há, portanto, a objetividade de se atingir um número:

Se o cara tem uma meta, ele vai comprar pra meta na loja ele executa, o layout da loja, ele vai botar uma ponta de gôndola, vai botar uma ponta adicional, vai usar uma locução pra que ele faça aquele *sell in*, virar *sell out*. Se ele não tem objetivo, ele não vai olhar, ele vai olhar para os outros que tem essa estratégia né?

A partir da análise das entrevistas, considera-se que a inclusão de cláusulas no contrato relacionadas aos projetos conjuntos de ações de marketing, cooperação logística e metas que estabeleçam objetivos se torna uma necessidade importante para o desenvolvimento dos negócios.

Na prática, as redes associativistas devem transcender o enfoque nas relações comerciais, ultrapassando o limite das compras coletivas e trabalhar com ferramentas modernas de gestão. Dessa forma, os gestores das redes se tornam aptos a competir no mercado, o que estimula a missão primordial do associativismo – prover as redes de modelos de gestão e atendimento ao público.

4.5 Responsabilidade

Todos os participantes asseguraram que as responsabilidades firmadas entre as empresas são claras e definidas em reuniões periódicas. Formam uma só voz quanto à existência de dificuldades, algumas já aqui apresentadas, provenientes do não cumprimento dos deveres e obrigações acordados. Entretanto, quando as responsabilidades são assumidas, geralmente os resultados são satisfatórios e algumas vezes surpreendentes.

O supervisor da empresa M¹ esclarece que as falhas no cumprimento das regras estabelecidas no contrato e/ou acordos comerciais estão, em sua opinião, relacionadas à compra dos associados; que por vezes são realizadas em distribuidores que trabalham com os mesmos produtos que comercializa. Estes distribuidores são chamados de “distribuidores indiretos”, compostos por atacadistas e/ou varejistas que se encontram entre a indústria e os supermercados (ALMEIDA, 1999). Em seu parecer, argumenta que o associado deixa de fazer negócios com o representante direto do fabricante para comprar dos distribuidores/atacadistas por um valor considerado por ele irrisório, cinco a dez centavos de diferença. Acrescenta que tanto a empresa que representa como a rede Alfa perde com essa troca de fornecedor, pois os representantes diretos da indústria oferecem maiores e melhores serviços como: *merchandising*; trocas de mercadorias avariadas ou impróprias para o consumo. Defende que as responsabilidades de cada lado precisam ser assumidas, caso contrário, os resultados dificilmente serão satisfatórios.

Já o supervisor da empresa P¹ cita o problema de alguns associados que, mesmo com produtos constando no encarte da rede Alfa, não compram todos os itens, deixando de seguir as regras estabelecidas em negociações na sede da rede.

O supervisor da empresa B explica que existem responsabilidades acordadas entre sua empresa e a rede Alfa traduzidas em um plano de negócio elaborado por sua empresa e já executado pela referida rede. No plano consta um escopo de 0 a 100, alega que a rede está próxima dos 70% no cumprimento de suas regras, considerando um bom resultado. Explica que esse

resultado permite um retorno financeiro positivo para as duas empresas e este resultado coloca a rede Alfa como uma das melhores performances do mercado, além de permitir maiores oportunidades futuras de negócios.

O gerente da empresa L percebe que a rede Alfa tem se esforçado para efetivar com maior responsabilidade a fidelização acordada com seus fornecedores, com o interesse em garantir satisfação dos seus parceiros no cumprimento das regras constantes no contrato comercial. Em sua opinião, cada associado precisa assumir suas responsabilidades definidas e acordadas com seus fornecedores para que os negócios evoluam.

Ao responder sobre as responsabilidades assumidas durante uma negociação, quanto ao cumprimento do que é definido em contrato, o gerente da empresa M² lembra que sua empresa ainda não possui esse instrumento assinado com a rede Alfa, fato este que o impede mensurar seu parecer. No entanto, acredita que, quando houver regras definidas em contrato, elas serão suficientemente claras para o andamento adequado dos negócios efetivados com a rede. Considera que para que um bom trabalho seja desenvolvido, profissionais e associados envolvidos devem respeitar e assumir suas responsabilidades. Acrescenta que o desenvolvimento de relacionamentos comerciais, como os contratos, gera maior comprometimento e ajuda na solução de problemas financeiros, aplicação de preços acordados e trabalhos de *merchandising* em loja.

O supervisor da empresa P² afirma que a Rede Alfa honra aquilo com que se compromete no contrato. A central da rede assume seus compromissos e procura fazer com que sejam cumpridos por seus associados.

O gerente da empresa HL enfatiza que a falta de metas no contrato prejudica as vendas, pois não há a objetividade quanto aos números que devem ser atingidos. Para ele, quando existe uma meta, o associado vai em busca de seu atingimento, comprando, expondo os produtos com maior visibilidade, utilizando-se da locução em loja, trabalhando para que aquilo que comprou seja vendido o quanto antes. São estratégias que precisam de responsabilidades definidas.

Em relação às barreiras encontradas para o cumprimento de acordos, foram relatadas: formas de posicionamentos diferentes entre os associados quanto à elaboração de encartes paralelos; variação de preços no mesmo produto em diferentes lojas associadas; falta da participação dos associados no cumprimento do link (onde é feito o preenchimento do pedido em vigor ou não no encarte da rede) (supervisor de conta da empresa P¹); falta de comunicação e conhecimento do plano de negócios (supervisor comercial da empresa B); falta de compromisso

no negócio (gerente de área da empresa L); falta de autonomia do gestor comercial (gerente comercial da empresa M²); ganância pela maior rentabilidade (supervisor de vendas da empresa P²); e falta de comprometimento e resistência dos compradores (gerente de vendas da empresa HL). Essas limitações estão em consonância com o estudo de Pigatto (2011), que destaca a falta de compromisso em relações comerciais, entre outras dificuldades, como uma realidade cruel da operação de uma rede associativista. Alerta que essa ausência de compromisso com o resultado financeiro e operacional resulta no retrocesso aos avanços que foram alcançados através da parceria. Carvalho (2005) admite que a desconfiança extrema entre os associados, a fragilidade na organização e a ausência de profissionalismo são desvantagens, assim como Marqui *et al.* (2002), que citam os comportamentos conflitantes, devido à divergência de objetivos, como parte dos problemas enfrentados em suas operações pelas redes associativistas.

O supervisor de vendas da empresa P² explica que algumas barreiras impedem bons negócios. Em sua opinião, mesmo sabendo que certos produtos são atrativos e procurados pelo consumidor final, alguns associados não compram os referidos itens, o que, por sua vez, impede o aumento do retorno financeiro à rede Alfa. Por exemplo, alguns associados preferem comprar determinadas marcas pelas vantagens financeiras obtidas individualmente: “o negócio não acontece, porque há diferentes interesses, às vezes mais pessoais do que coletivos. (...) a rede, o nome já diz né, tá todo mundo trabalhando em conjunto para um bem maior. Não adianta só querer trabalhar olhando o meu lado”. Diferente da realidade supracitada, Cervi *et al.* (2004) garantem que a presença em uma rede associativista obriga os associados à coletividade, pois o trabalho deve ser realizado para um bem comum.

Da mesma maneira, o gerente de vendas da empresa HL destaca que “o empresário olha muito pra preço né, então infelizmente, até pela situação que a gente vive, ele quer estar competitivo pelo preço”. Assim, as relações comerciais se tornam distantes, sem um desenvolvimento de parceria com serviços importantes de longo prazo. “A gente tem que estar competitivo, mas tem gente que é competitivo de uma forma não muito adequada”. Esse posicionamento fez lembrar as considerações de Ferreira e Teixeira (2007), autores que confirmam que as redes associativistas foram criadas para estabelecer uma rede de cooperação, com estruturas interdependentes transformadas em sistemas complementares, visando produção, pesquisa e objetivos comuns.

Na Figura 2, faz-se uma representação do esquema de metas e objetivos comuns da rede Alfa e seus parceiros.

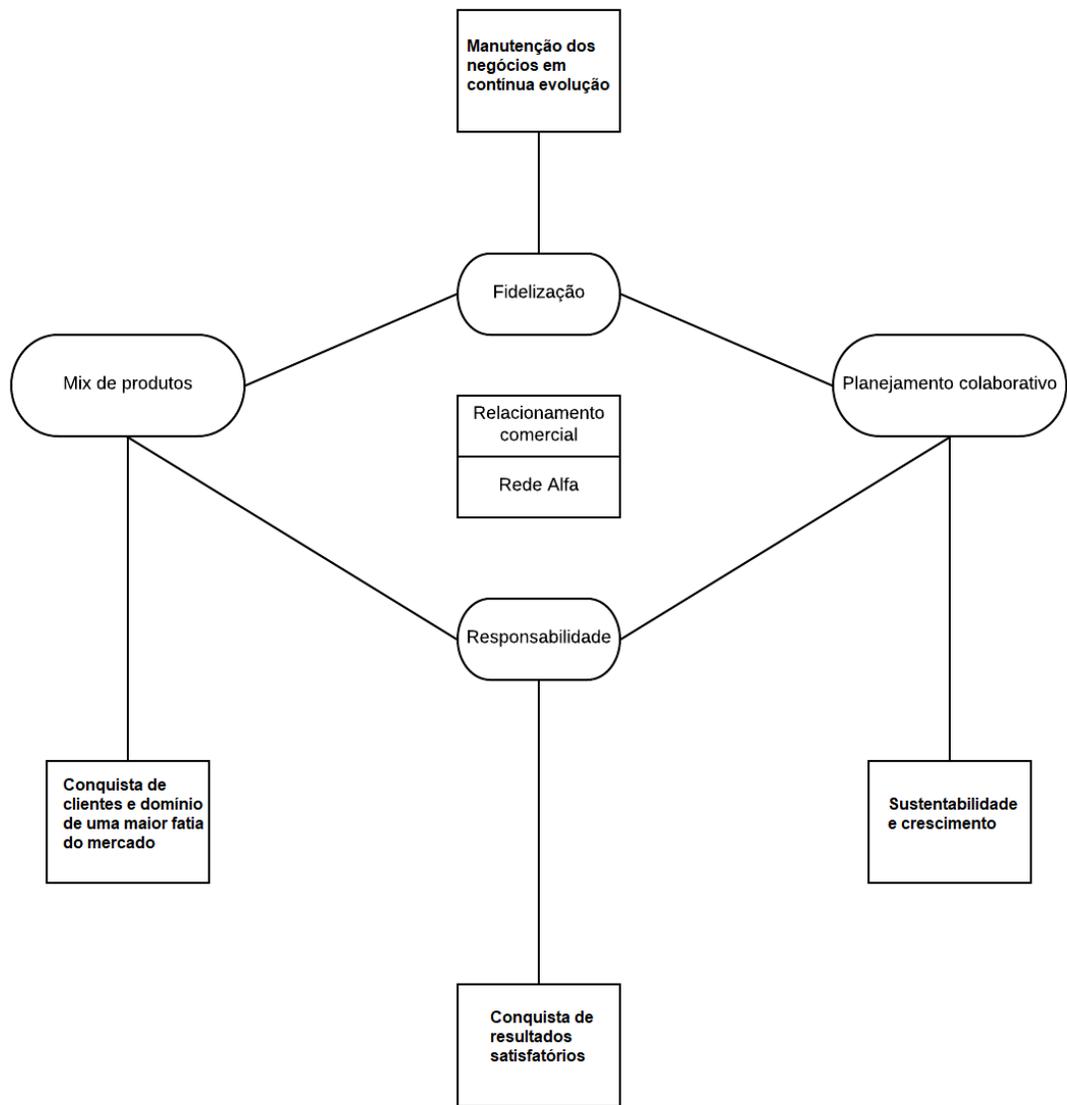


Figura 2 – Relacionamento comercial X Metas.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, conforme verificado na ilustração anterior, reforça-se a necessidade de parceria com benefícios mútuos, para o desenvolvimento comum, deixando claro e pertinente a sugestão de “interesses mais coletivos”.

4.6 Sugestões e Melhorias

Na visão do supervisor de vendas da empresa M¹, é imprescindível que o contrato seja totalmente cumprido, tanto por parte do fornecedor como por parte dos associados à rede. “Quando você analisa os concorrentes, os contratos são parecidos, os modelos são parecidos, a diferença é a realização. Aí que tá a diferença entre uma associação e a outra”.

Para o supervisor de conta da empresa P¹, o aumento do mix de produtos e a compra por parte dos associados de todos os disponibilizados no encarte já são suficientes para a melhoria dos negócios. Também afirma que sua empresa precisa oferecer maior agilidade na entrega de mercadorias.

O supervisor comercial da empresa B afirma que é preciso maior integração entre sua empresa e a rede Alfa: “esta é a chave do negócio”. Para ele, a integração dispondo de uma comunicação clara proporciona melhoria em qualquer atividade, seja nos negócios, na família e até mesmo na política. “A gente tem grupo no *whatsapp*, a gente tem *skype*, a gente tem *facebook*, tem inúmeras mídias pra dar conhecimento a uma informação, porém, acho que falta falar olho no olho com uma pessoa, muita das vezes isso impede o bom negócio”. Continua afirmando que uma boa comunicação desenvolve um contato pessoal e direto, e acrescenta que a presença física é imprescindível – uma forma de estreitamento de relações. Ele recomenda “um modelo um pouco mais enxuto de associação cujos associados tenham maior presença e participação, respeitando, ainda, o nível hierárquico”.

Do mesmo modo, de acordo com o gerente de área da empresa L, o ideal é “enxergar o cenário econômico com oportunidades comuns às empresas, com planejamentos desenvolvidos em conjunto e efetivamente aplicados”. Acrescenta: “vocês aqui da rede, como porta vozes dos associados, têm que fazer com que 100% do que vocês alinham com a indústria seja efetivamente cumprido. (...) calendário promocional, exposição de produtos, todos esses pontos que a gente pega e tem desenhado na fidelização entre empresa e indústria” (Gerente de área da empresa L). Como modelo de processo comercial, o entrevistado cita a existência de outra rede concorrente à rede Alfa, caracterizada, segundo ele, por um poder de definição quanto sua estratégia e volume acordado. Por essa razão, ele acredita que a rede Alfa poderia ganhar mais força nas negociações com uma “mídia televisiva mais agressiva” e melhores condições para os encartes se os acordos fossem cumpridos. Na sua visão, são oportunidades negligenciadas, havendo a necessidade de se

investir maiores recursos para gerar demanda, recursos estes negociados com sua empresa com o objetivo de atender as exigências de associados quanto às possíveis trocas de mercadorias. Também, a falta do cumprimento dos preços acordados gera a demora da venda, obrigando uma rebaixa de preço para que os produtos não fiquem impróprios para o consumo (com data de validade vencida). Segundo informações oferecidas pelo gerente, esse tipo de problema não ocorre com os concorrentes diretos, o que justifica o direcionamento de recursos e estratégias comerciais para produzir maiores e melhores resultados nas vendas; ele, por fim, confirma que esse modelo deveria ser seguido pela rede Alfa.

Destaca-se, a partir dessas afirmações, que os fornecedores requerem maior participação com ações conjuntas nas negociações, objetivando a possibilidade de decidir e sugerir metas, ações e outras tomadas de decisão que definem o modo de trabalho da rede Alfa.

O gerente comercial da empresa M² recomenda utilizar políticas comerciais diferenciadas que sejam estudadas em conjunto, fornecedor e rede. Alega também que em outras redes concorrentes à rede Alfa existe uma diferença, pois seus líderes não visam somente o negócio deles em si, sabendo ser imparciais; conseqüentemente, suas atitudes resultam em melhores acordos comerciais. Finaliza dizendo que “se fala muito de crise, mas a gente anda crescendo no mercado e tudo é isso. É parceria com responsabilidade e ter um líder para tocar o negócio. Eu acho que justamente é isso que faz um diferencial no negócio”, uma liderança que entende sua importância proporciona maior credibilidade e tendência de melhores resultados. Neto (2006) explica que as variáveis que existem numa relação comercial quanto ao poder são distribuídas através do modelo de canais de marketing, embora não sejam suficientes para medir de maneira eficiente o tamanho e representatividade de poder entre as partes, mas sinalizam tendências que são percebidas na relação fornecedor/supermercadista. O autor ainda acrescenta que o nível de poder é proporcional ao poder de barganha de ambos.

O supervisor de vendas da empresa P² explica que toda empresa almeja sempre o menor custo. Com a rede Alfa não é diferente, mas alega que esse propósito deve ser alcançado com um processo de colaboração bem alinhado, observando sempre os custos de cada operação. Explica que o associado pode desejar comprar um produto de sua linha sabendo que a meta que precisa atingir é de cinquenta toneladas, no entanto, ainda que manifeste o desejo de comprar cem toneladas por um preço menor que lhe foi apresentado, é preciso demonstrar coerência. Explica que, em algumas negociações, a solicitação que recebe para reduzir o preço do produto ora oferecido é

totalmente fora de cogitação, e isso o deixa “chateado”, pois entende a proposta como má vontade à efetivação de negócios. Continua sua argumentação alegando que se concordasse com os pedidos de redução de preço teria problemas com sua empresa e ainda causaria um desequilíbrio no mercado. Contudo, admite que alguns associados insistem em não respeitar os limites por ele apresentado.

Outra sugestão de melhoria seria a compra contínua da empresa de produtos indispensáveis, como um dos objetivos buscados pelo departamento de compras.

Por outro lado, existem limitações de custos provenientes de processos burocráticos que encarecem os produtos. “Os custos são cada vez maiores, mas se pudesse levar isso numa reunião de diretoria seria interessante”. É válido lembrar que, segundo Chiesa (2008) e Heinz (2011), a dependência mútua entre fornecedores e distribuidores leva à necessidade de cooperação e coordenação entre suas operações, buscando alcançar todas as metas traçadas. Diante destes fatos, segundo o supervisor, o modelo de negociação precisa ser mudado para que os resultados sejam alcançados para ambas as empresas, de forma mais rápida e assertiva.

Por fim, o gerente de vendas da empresa HL afirma que um “vendedor sem meta não funciona; ele não vai entregar o que a companhia precisa pra crescer”. Na sua visão, a rede Alfa já trabalha com algumas metas importantes objetivando seu crescimento. Conclui que “é uma oportunidade nossa de já fazer o planejamento do próximo tri (trimestre), do primeiro tri de dezoito; muito alinhado com isso eu não tenho dúvida de que a gente vai alcançar um resultado muito expressivo aí, frente ao que a gente tem feito”. O entrevistado ainda pondera que o associativismo o incomoda ao perceber que “a rede tem um custo pra se manter, mas o associado, às vezes, não compra, e não executa o que a rede desenhou, dependendo do escopo da negociação, alguns associados não se sentem parte do benefício daquela negociação”. Sua opinião é de que a melhoria viria de um comportamento mais colaborativo dos associados, com os mesmos, os maiores interessados no crescimento, porém, esse comportamento colaborativo deve ser definido com metas claras negociadas e cumpridas junto à rede.

Observa-se que o relacionamento é um fator de extrema relevância para que haja condições de crescimento e melhorias contínuas. Os entrevistados mostraram estar cientes sobre o relacionamento contínuo, ao contrário da realidade de comércio que apresenta objetivos de curto prazo, no propósito de fidelizar um cliente independentemente se é o cliente final ou intermediário. Rosebloom (2002) avisa que relacionamentos criados entre fornecedores e distribuidores

proporcionam uma vantagem competitiva, pelo fato de ser algo contributivo pode ser desenvolvido com facilidade.

Além disso, percebe-se a importância de um planejamento colaborativo. Donato et al. (2007) destacam que a colaboração empresarial é uma evidência de um trabalho em conjunto. Quesitos como confiança, trocas de informações, mudanças na organização, na estrutura e tecnologia possibilitam: aumento na eficiência operacional; maior assertividade e previsões de compras; maior flexibilidade operacional; redução de custos; variedade de estoques; melhora na execução de serviços; e diminuição de custos operacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou conhecer detalhes de como se desenvolvem as relações comerciais em uma rede associativista, esta que é caracterizada pela formação de alianças estratégicas, nas quais há troca de experiência, recursos e redução de custos, possibilitando a estruturação das atividades econômicas e dos processos produtivos. Desse modo, por meio da cooperação e da coordenação, minimizam-se as incertezas e os riscos do relacionamento mercantil.

De acordo com a literatura consultada, depreende-se que um dos principais fatores que levam à participação em rede associativista é a busca pela sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. Trata-se de uma mudança estratégica para se competir no mercado varejista, propagada pelos recursos disponibilizados, como divulgação de marca própria e promoções. Outros benefícios apontados são: maior agilidade e flexibilidade dos processos, padronização das operações, treinamento de colaboradores e dos próprios associados, qualidade nos serviços das lojas, marketing, compartilhamento de mídia, fabricação de produtos com marca própria etc.

Dessa forma, no âmbito das negociações, observa-se que a gestão de compras proporciona condições muito além de comprar e vender, e o desenvolvimento de parcerias com importantes indústrias fornecedoras permite aprendizado contínuo com atualizações de seus movimentos no mercado. Nota-se, também, que esse tipo de proposta comercial se tornou eficiente e lucrativa para todos os envolvidos, crescendo rapidamente por todo o país, ao mesmo tempo em que se consolidou a confiança de clientes, associados e fornecedores.

Entretanto, identificou-se um desafio enfrentado pela rede Alfa, objeto do estudo, quanto à visão de muitos de seus associados, que entendem o processo de comprar e vender ainda como o objetivo mais apreciado, desvalorizando as ferramentas de marketing, as melhorias de serviços e o treinamento de suas equipes como estratégias para o alcance dos objetivos de longo prazo.

No que tange a relação comercial, os supervisores e os gerentes fornecedores da rede Alfa reconhecem como fundamentais as ações conjuntas, mesmo que apontem a necessidade de melhorias através de planos estratégicos compartilhados, percebendo a carência de uma aproximação mais profissional e objetiva. O relacionamento é um dos pilares para mudanças significativas e melhorias contínuas dos negócios, e deve ser construído durante as atividades que envolvem negociações e atendimentos, ou seja, no dia a dia de um trabalho interdependente.

A confiança entre as partes é capaz de impedir comportamentos oportunistas, permitindo maior alcance dos objetivos corporativos, maiores vantagens competitivas e melhor desempenho. Há dificuldades, contudo, em se manter, desenvolver ou até mesmo começar relacionamentos por conta de comportamentos que nutrem negócios unilaterais, deixando de lado o formato baseado na reciprocidade. A complexidade desse processo pode culminar no encerramento precoce da aliança, caso os atores se comportem de forma diferente da conduta pré-estabelecida.

No caso da Rede Alfa, evidenciam-se comportamentos que desencorajam a construção de relacionamentos comerciais produtivos, tais como o egoísmo e a falta de compromisso com o que é negociado na central, o que atrapalha a continuidade e o crescimento profissional. Salienta-se que as negociações centralizadas representam importante fonte de captação de recursos junto aos fornecedores, esses que, posteriormente, são revertidos em investimentos de marketing.

Um dos indivíduos participantes da entrevista, executivo do setor de bebidas, destacou um fator que muitas vezes passa despercebido no relacionamento comercial entre redes associativas e fornecedores - a eficiência logística. O custo de distribuição é muito significativo para as indústrias, que ainda esbarram em desafios como falta de segurança. Na visão desse participante, todos os esforços das áreas comerciais e de marketing podem ser prejudicados, caso o desempenho logístico não seja satisfatório.

A apresentação de oportunidades de evolução da gestão de compras e no relacionamento comercial entre a rede Alfa e as indústrias fornecedoras é importante, e, por essa razão, o pesquisador já reuniu a diretoria da rede, mostrou os dados encontrados (assim como as sugestões oferecidas), e foram definidas as metas para resolver as questões exibidas. Portanto, melhorias no relacionamento comercial já se encontram em prática, e é interesse futuro realizar nova pesquisa com demonstração dos resultados e metas alcançadas (Quadro 5).

Quadro 5 – Plano de melhorias

Ações	Objetivos	Indicadores
Cumprimento do contrato	Otimizar a troca de experiência, recursos e redução de custos, possibilitando a estruturação das atividades econômicas e dos processos produtivos	Definir escopo de metas comerciais; Estabelecer obrigações e vantagens para ambos os envolvidos; Oferecer melhorias através de planos estratégicos compartilhados, gerando uma aproximação mais profissional e objetiva
Positivização do mix	Definir o mix junto ao fornecedor, sendo oferecido de acordo com sua linha de produtos proposta; Otimizar a eficiência logística	Tornar obrigatório o cumprimento de todo o mix negociado; Empregar recursos tecnológicos com a finalidade de agilizar os fluxos de produtos;
Exposição e visibilidades	Propagar recursos disponibilizados, como divulgação de marca própria e promoções	Valorizar as ferramentas de marketing, as melhorias de serviços e o treinamento de suas equipes;
Volumes negociados	Permitir maior alcance dos objetivos corporativos, maiores vantagens competitivas e melhor desempenho	Manter os negócios em contínua evolução; Oferecer aprendizado contínuo com atualizações de seus movimentos no mercado; Permitir um retorno financeiro positivo para as empresas, além de propiciar maiores oportunidades de negócios
Crescimento da rede	por meio da cooperação e da coordenação, minimizar as incertezas e os riscos do relacionamento mercantil	Priorizar interesses coletivos; Oferecer maior agilidade e flexibilidade dos processos, padronização das operações, treinamento de colaboradores e dos próprios associados, qualidade nos serviços das lojas, marketing, compartilhamento de mídia, fabricação de produtos com marca própria; Trabalhar com ferramentas modernas de gestão para favorecer a competição no mercado, o que estimula a missão primordial do associativismo – prover as redes de modelos de gestão e atendimento ao público

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante destacar que, nesse ambiente competitivo, sob o ponto de vista estratégico, as operações logísticas são essenciais e integram a área do conhecimento administrativo, proporcionando às empresas maiores níveis de competitividade. Entende-se que a logística requer o emprego de recursos tecnológicos com a finalidade de agilizar os fluxos de produtos. As atividades realizadas com foco na otimização do recebimento de produtos são uma necessidade cada vez mais significativa por parte das redes associativas de supermercados.

Outros dois comportamentos foram citados de maneira mais contundente: liderança e comprometimento. A liderança foi amplamente registrada por se acreditar que ela é a única capaz de reverter negócios que indiquem resultados insatisfatórios. Os entrevistados descreveram o comportamento de redes concorrentes à rede Alfa, com respeito as suas lideranças, com o objetivo de apresentar modelos objetivos e mais firmes, que, segundo eles, deveriam ser seguidos, a fim de impedir que os erros sejam uma realidade incômoda e duradoura. Dessa forma, comprova-se que a liderança de uma rede associativa precisa ser enérgica, firme e decisiva. Já a falta de comprometimento foi unanimemente evocada como o grande problema durante as negociações entre a rede Alfa e seus fornecedores. Percebe-se, nesse contexto, uma série de desgastes que culminam em menores investimentos, impossibilitando contribuições mais representativas aos negócios da rede. Comportamentos individualistas foram citados como o principal motivo de descumprimento às diretrizes especificadas na rede.

Em se tratando do mix de produtos, a rede Alfa conta com uma estratégia cujo mix é definido junto ao fornecedor, sendo oferecido de acordo com sua linha de produtos proposta. Contudo, ficou evidenciada a necessidade de cumprimento dos acordos, pois a falta destes pode levar os fornecedores a negociarem com redes concorrentes. Foi sugerida a obrigatoriedade do cumprimento de todo o mix negociado, principalmente quando os produtos estão no encarte, gerando, desse modo, contrapartidas financeiras para a rede. Conclui-se, portanto, que essa realidade é um grande desafio para a rede Alfa.

Assim, a fidelidade dos associados quanto às negociações torna-se essencial. Os entrevistados destacaram a relevância desse fator para manter os negócios em contínua evolução, embora cada participante justificasse a (falta de) fidelidade conforme suas expectativas e metas acordadas à mesa de negociação. Devido sua necessidade e relevância para que seja possível parceria contínua entre a rede Alfa e seus fornecedores, a fidelidade foi requisitada para que seja definida em contrato, a fim de se estabelecer obrigações e vantagens para ambos os envolvidos.

Quanto aos contratos, houve sugestões, por exemplo, de acréscimos de cláusulas, como a inclusão de cláusulas que determinam a aquisição de todos os itens encartados e o devido aumento do mix de produtos. Também foi sugerido um escopo de metas comerciais (no contrato), para que os objetivos sejam delimitados e alcançados, uma vez que a falta de desígnios tende a estagnar os resultados da empresa, conforme visão de um dos participantes.

A colaboração entre a rede e seus fornecedores pode fornecer uma série de vantagens, e o planejamento colaborativo é considerado imperativo, pois envolve confiança, troca de informação, além de alterações na organização, na estrutura e no ambiente tecnológico. Inclusive, um dos participantes ressaltou que, se as empresas trabalharem com um modelo “perde-ganha”, os negócios se tornam frágeis e sem consistência. Outro entrevistado acrescenta que, para sua eficácia, esse planejamento precisa ser desenvolvido através de um relacionamento confiável e natural.

As responsabilidades firmadas entre as empresas são claras e bem definidas, segundo os participantes, e esse compromisso, quando cumprido, permite um retorno financeiro positivo para as empresas, além de propiciar maiores oportunidades de negócios. Do mesmo modo, foi reconhecido que a rede Alfa visa a garantia de satisfação dos seus parceiros no cumprimento das regras constantes no contrato comercial. É válido ressaltar, nesse caso, a pertinência de priorizar os interesses mais coletivos.

As redes associativistas devem, portanto, transcender o enfoque nas relações comerciais, ultrapassando o limite das compras coletivas. Trabalhar com ferramentas modernas de gestão favorece a competição no mercado.

Quanto às sugestões que os fornecedores apresentaram sobre melhorias, destacam-se: reuniões mensais para análise quanto ao cumprimento do contrato com identificação das causas em casos negativos (supervisor de vendas empresa M¹); positivação do mix de produtos (supervisor de conta da empresa P¹); melhoria de disponibilidade, por parte da indústria, referente a operação logística, assim como melhoria na comunicação entre a rede e seus associados (supervisor comercial da empresa B); incentivo de exposição para visibilidade da marca na rede (gerente de área da empresa L); registro de melhoria quanto aos volumes de produtos negociados e parcerias, realizando mais ações de *merchandising* em lojas (gerente comercial da empresa M²); exigência de todos os itens definidos em negociações nas lojas (supervisor de vendas da empresa P²); e estabelecimento de metas de crescimento (gerente de vendas da empresa HL).

A experiência vivenciada oportuniza fazer recomendações de novas pesquisas, uma vez que ainda existem muitas possibilidades a serem desenvolvidas no que se refere a modelos quanto à formação de redes associativas. Sugere-se, dessa forma, um estudo quanto à análise comparativa de gestão entre redes associativas, trabalhando suas diferenças, particularidades e modelos de negócios. Outra sugestão é o desenvolvimento de um estudo sobre a importância do operador

logístico para maior competitividade das redes associativas, devendo transcender as operações de entrega e de armazenamento.

Em relação às limitações deste estudo, evidencia-se que o método escolhido configurou uma significativa limitação; os obstáculos desta abordagem de pesquisa de competências humanas envolvem o fato de que podem não ser suficientes para descrever atividades necessárias para a realização eficiente do trabalho. Outra limitação está relacionada à interpretação dos dados, devido à substancial diferença entre interpretar uma realidade e a tentativa de identificar suas tendências. Além disso, podem-se destacar: a preocupação referente ao anonimato dos entrevistados, o que pode ter causado a omissão de informações importantes; as limitações físicas e atemporais das entrevistas; e a existência de características não identificadas da organização em questão influenciando o resultado do estudo.

REFERÊNCIAS

ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2017. 234p.

ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Quarenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 1993. 186p.

ALMEIDA, A. Sistema de Canais de Distribuição: Um Estudo de Caso na Indústria Alimentícia Mineira. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, V.1, Nº 8, 1º Trim/1999.

ALMEIDA, A. M. D. P.; VIEIRA, J. G. V. Logística colaborativa: Um estudo com fornecedores de supermercados de pequeno e médio porte. **Revista Gestão Industrial**, 9(3),745-764, 2013.

BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências**. RAC, Edição Especial 2004: 203-227.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. Transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIONDO, A.; BERTOLINI, G. **Fatores que influenciam na decisão de compra entre supermercados e minimercados para moradores de bairros**. CAP Accounting and Management 2016, Volume 2017, Número 10.

BOEHS, A. E. Análise dos conceitos de negociação/acomodação da teoria de M. Leininger. **Rev Latino-am Enfermagem**, janeiro-fevereiro, 2002.

BONFIM, R. M.; SOUZA FILHO, H. M. Desenvolvimento de fornecedores do varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Cap. 4, p. 71-86.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J.; ARTHUR, J. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais**: Proposição de um Modelo de Análise. Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília. v. 16 · n. 3. p. 3 – 16. set./dez. 2013.

BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos compartilhados: Uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, 14(32), 92-106, 2012.

CAMPOS, I.; MACEDO, M.; FERREIRA, M. Análise do ambiente competitivo do varejo supermercadista no Brasil. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

CARVALHO, A. Centrais de negócios: desafios da união. **Supermercado Moderno**. São Paulo, v. 36, n. 7, p. 36-42, jul. 2005.

CASTRO, Sergio Rogerio de. **Compliance e Transparência nas associações**. Pílulas de Associativismo. Espírito Santo, 2017.

CENTRAL JURÍDICA. **Conceito, Requisitos e Princípios dos Contratos**. Disponível em: https://www.centraljuridica.com/doutrina/78/direito_civil/conceito_requisitos_principios_dos_contratos.html. Acesso em mar de 2018.

CERVI, R.; RAZZOLINI FILHO, E.; RODRIGUEZ, C. M. T., Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná. **XXIV Encontro nacional de engenharia de produção**. Florianópolis, Nov. 2004.

CHIESA, Giorgio Arnaldo Enrico. **Uma investigação sobre a importância da operação com centrais de negócios para o consumidor final em supermercados de vizinhança**. Tese de Doutorado (Catálogo USP). Unidade da USP. Escola Politécnica Área do Conhecimento Engenharia de Produção Data de Defesa 2008-04-10. Imprensa São Paulo, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3 ed. Porto Alegre, 2014.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DIEESE, S. **Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros**. Índice do Boletim DIEESE, boletim 215, set./out. 2003.

DONATO, F. A. L.; ROSSI, M. A. M.; BEZERRA, E. P. G. O impacto de um processo de planejamento colaborativo sobre a gestão dos riscos na cadeia de suprimentos. **XXVII Encontro**

Nacional de Engenharia de Produção. A Energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro/2007.

ESCOLA DE ASSOCIATIVISMO. **Compliance e Transparência nas Associações.** Escola de Associativismo. Vitória: ES, 2017.

FABIANO, Paulo. **Rede associativista como aliada na gestão dos negócios no varejo.** Disponível em: <http://novovarejo.com.br/rede-associativista-como-aliada-na-gestao-dos-negocios-no-varejo/>. Acesso em maio de 2018.

FERREIRA, I. Jr.; TEIXEIRA, R.M. Redes de pequenas empresas: A aplicação de uma tipologia em uma Rede de supermercados. **Revista de Administração Mackenzie**, 8(3), 128-152, 2007.

FERREIRA, M. S. **A diversidade cultural e a estratégia de serviços no varejo brasileiro:** um estudo de caso na Rede Smart de supermercados / Marcelo Sales Ferreira. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011.

GAITHER, N.; FRAZIER, G, **Administração da Produção e Operações.** 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GARCIA, L. M. B.; PAULILLO, L. F. **Centrais de pequenos supermercados no estado de São Paulo:** evolução da coordenação e coesão relacional, **Production**, v. 24, n. 1, p. 188-199, jan./mar. 2014. *UFSCar*, 2014.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Plageder, 2009.

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.

GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciência & Opinião**, Curitiba, v. 2, n. 1/2, jan./dez. 2005.

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.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Medidas de Subutilização da Força de Trabalho.** Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e...por...continua/.../Nota_Tecnica_022016.pdf. Acesso em: maio de 2017.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar o mercado. São Paulo: Ediouro, 2009.

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.

LIMA FILHO, D. *et al.* Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepção dos associados. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 311-314, 2006.

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: **VIII Congresso Latino Americano de Economia e sociologia Rural**. Cuiabá-MT, 2004.

MARCON, C.; MOINT, N. **Estratégia-Rede**: Ensaio de estratégia. Caxias do Sul: Educs, 2001.

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.

MÁXIMO, N.; MELO, N. Centrais de negócios de pequenas empresas do setor supermercadista: entre a concorrência e a cooperação. **Revista Intra textos**, v. 2, n. 1, p. 76-96, 2011.

NETO, C. B. **A visão supermercadista sobre os fatores determinantes nas relações comerciais com os fornecedores**. Tese de Doutorado. São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, C.; JORVINO, J. J.; RIBEIRO, M. C. **Compras**: negociação, estratégia, redução de custos são elementos para agregar em sua empresa? Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC35111892842.pdf>. Acesso em fev. 2018.

PACAGNAN, M. N.; RAMPAZZO 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. São Paulo: Atlas, 2009.

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.; SANTINI, G. A.; SOUZA, J. F. Relacionamento Comercial em Canais de Distribuição: Análise Segundo os Pequenos Supermercados de Bairro. **Revista de Negócios**, ISSN 1980 – 4431, Blumenau, V16, n.4, p. 107 – 126, Outubro/Dezembro 2011.

RICARTE, M. A. C. A **Logística em pequenos supermercados e o papel da Tecnologia da Informação**: um estudo de caso em uma associação de supermercados. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Administração pela Escola de Administração do Ceará. Logística Empresarial pela Universidade Federal do Ceará – UFC, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002, 557p.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Supermercado no Brasil: o movimento das grandes empresas. **Gerência Setorial de Comércio e Serviços**, n.22. BNDES, dez. 2000.

SANTOS, G. S.; ALVES, R.; MORAIS, T. M. **Gestão de compras e seu reflexo na organização**: Supermercado Luzitana de Lins. Lins, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em maio de 2018a.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mercado**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Mercado%20-%20Fornecedores.pdf>. Acesso em maio de 2018b.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 216f. Tese (doutorado em Ciências, área de concentração Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luís de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. 2001.

SILVA, L. A.; MERLO, E.M.; NAGANO, M.S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. **REAd**. Porto Alegre – Edição 71 – N° 1 – janeiro/abril 2012 – p. 97-129

SILVEIRA, G. J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

SOARES, A, D. S.; CASTRO, C. C.; BRITO, M. J.; ALVES, R. R. 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.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda: choque do futuro, a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

TROCCOLI, I. R. **Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada**. Revista Científica Internacional - Ano 2 - N° 04 / Jan – 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado). UFRGS, 2006.

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.

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.

YEMAL, J. A.; FUSCO, J. P. A.; ROSPI, L. Formação de alianças estratégicas no setor supermercadista. **Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru, SP, Brasil, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 3 ed. 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.