

Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa

Competitive Gains in Cooperative Networks: Study in a Cooperative

André Portes da Rocha

Email: andreportesportes@gmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Marcelo Sales Ferreira Correio

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Integra o Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. Interesses de pesquisa são gestão de operações, cadeias de suprimentos e varejo.

Manuscript first received/Recebido em: 11/09/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 16/01/2019

Resumo

A participação em redes associativistas propicia importantes benefícios, como custos compartilhados, operações conjuntas, ações de marketing, variedade do mix de produtos. O setor supermercadista acompanha essa tendência que está em amplo crescimento, a fim de superar os bloqueios legais e a burocracia. Por meio de estudo de caso em uma rede associativista de supermercados do Estado do Rio de Janeiro (Rede Alfa), busca-se analisar o relacionamento da central de compras com seus associados, identificando problemas específicos. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos de indústrias e atacados, que possuem posição de destaque entre os fornecedores da referida rede. Assim, foi possível atestar a importância da maior agilidade e flexibilidade nas transações, com competição mais igualitária entre os associados, destacando-se, ainda, a relevância dos deveres e obrigações da rede, cujos quesitos confiança e troca de informações (comunicação) são essenciais para o sucesso da relação.

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

Abstract

Participation in associative networks provides important benefits, such as shared costs, joint operations, marketing actions, variety of product mix. The supermarket sector follows this trend, which is growing rapidly, in order to overcome legal blocks and bureaucracy. Through a case study in an associative network of supermarkets in the State of Rio de Janeiro (Rede Alfa), we seek to analyze the relationship of the central purchasing with its associates, identifying specific problems. To this end, semi-structured interviews were carried out with industry executives and attackers, who have a prominent position among the suppliers of that

network. Thus, it was possible to attest to the importance of greater agility and flexibility in transactions, with more equal competition among members, highlighting also the relevance of the duties and obligations of the network, whose questions of trust and exchange of information (communication) are essential for the success of the relationship.

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

1 1. Introdução

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; Pizzo; Santos; Camacho e Moraes, 2015). Fabiano (2018) destaca que a rede associativista identifica tendências e segue inovações, com possibilidade de se trabalhar parcerias entre fornecedores e fortalecer as vendas através do oferecimento de benefícios exclusivos.

A integração em redes associativistas apresenta uma série de vantagens: geração de conhecimento por meio de treinamentos para toda a equipe; auxílio na melhoria da infraestrutura, externa e interna, para tornar o negócio mais atrativo; acesso a informações qualificadas por meio de canais exclusivos de comunicação entre a rede e o membro; ferramentas desenvolvidas especialmente para levar condições financeiras especiais para reduzir custos e ampliar os negócios; posicionamento de marca e investimentos em marketing; e vantagens e benefícios comerciais que potencializam os resultados (Marqui; Guirro; Merlo, 2002).

Contudo, 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 (Bortolaso; Verschoore e Arthur, 2013).

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 (Ghisi, 2005). “A cooperação possui o papel de possibilitar o alcance dos objetivos comuns

através de ações coordenadas em conjunto, a partir da interação baseada na colaboração, complementariedade, reciprocidade, e relação de ajuda mútua entre as organizações” (Pizzo *et al.*, 2015).

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, bem como o nível de comprometimento dos atores envolvidos com os relacionamentos de longo prazo da cadeia. Objeto deste estudo, a rede Alfa é uma rede associativista do Estado do Rio de Janeiro, que atualmente a rede atende 62 lojas, distribuídas em 21 municípios. Sendo o pesquisador gestor atuante na organização, pode-se identificar, por exemplo, 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.

Com 2.900 funcionários, a rede atende 75 mil pessoas por dia e por loja, o que representa 3.1% do faturamento do Varejo no Estado do Rio de Janeiro, configurando a posição de 2ª ou 3ª maior rede associativista deste Estado. Esses dados oferecem maior dimensão no campo de gestão, devido à importância da rede para a economia local, denotando a relevância da contribuição deste estudo para a área de Administração. Diante desse contexto, Pizzo *et al.* (2015, p. 2) afirmam que “a união de empresas para a obtenção de soluções coletivas visa reunir atributos que possibilite a adequação ao ambiente competitivo com ações coordenadas, a fim de obter ganhos de escalas e sem perda da flexibilidade propiciada pelo menor porte”.

Neste artigo, visa-se analisar como os fornecedores compreendem a estratégia de compras implementada pela rede associativista estudada, identificando oportunidades de melhoria no relacionamento entre os envolvidos. Sua realização 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.

2 2. Fundamentação teórica

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 (Lopes; Neves; Cónsoli e Merlo, 2004). “A formação de redes interorganizacionais permite às pequenas empresas suprirem as necessidades, diante do mercado acirrado, visando uma vantagem competitiva no setor de atuação” (Pizzo *et al.*, 2015, p. 2). Diante desse contexto, 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.

2.1 Funções do comportamento comercial das redes associativistas

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.

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.

2.2 Relacionamento comercial entre as redes associativistas – características e vantagens

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.

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. Neto (2006) 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.

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, ou seja, as 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.

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).

Vale destacar que a cooperação não se concretiza se não forem obtidos resultados para ambos os envolvidos, o que configura uma ação de ganha-ganha; portanto, não se sustenta em ações de ganha-perde, ou em ações dispare. Balestrin e Verschoore (2008, p. 34) atestam que “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 distintivas não são avaliadas de forma isolada, mas em toda a sua rede de relacionamento.

Da mesma forma, nota-se que os objetivos em comum são alcançados através da coordenação dos inúmeros recursos, que são conquistados através da interação, exigindo a mobilização de um grupo de pessoas, envolvendo um trabalho em equipe ou empresas. Nesse contexto, as redes podem envolver um maior grupo de pessoas e empresas, visando maiores ganhos e competitividade, além de aproximar concorrentes, fornecedores e clientes (Balestrin e Verchoore, 2008, p. 34).

2.3 Dimensões das redes associativistas e a importância da logística no contexto

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 convivência 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.

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).

2.4 Atuação e objetivos das ações conjuntas

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).

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; Santini e Souza, 2011).

Para Pizzo *et al.* (2015), em ambientes competitivos, “as empresas devem buscar a harmonização ao ambiente externo. Da mesma forma, precisam se atentar as informações internas à empresa, as dos concorrentes e as condições de mercado, pois é essencial para os gestores alinharem os recursos corporativos com as oportunidades estratégicas”.

Pigatto *et al.* (2011) asseguram 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.

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 *et al.*, 2011).

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.

2.5 Planejamento colaborativo

Para que a composição nas relações verticais seja eficaz, percebe-se diante dos estudos aqui destacados a importância de um planejamento colaborativo. Donato, Rossi e Bezerra (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.

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 (Pizzo *et al.*, 2015).

A partir dos pressupostos teóricos supra, busca-se identificar os problemas mais comuns ocorridos nas negociações entre fornecedores e redes associativistas, 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 3. Metodologia

No estudo de caso, busca-se agregar a literatura publicada ao conhecimento que se tem sobre um evento individual, de uma organização, sociedade, governança e de uma associação. 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).

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 (Quadro 1), foram selecionados profissionais que ocupam cargos de

supervisão ou gerência comercial nas indústrias fornecedoras, devido sua detenção de informações sobre os objetivos propostos neste estudo.

Quadro 1 – 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.

Como observado no Quadro 1, 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. Acordou-se que a identidade dos participantes, bem como de suas empresas, seria preservada.

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?

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. 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.

A pesquisa de campo foi desenvolvida com caráter qualitativo, ao se identificar 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.

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.

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).

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.

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).

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 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. Vale lembrar Pigatto *et al.* (2011), autores que atestam a importância da adequação do mix de produtos oferecidos como um dos posicionamentos fundamentais da ação conjunta.

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. 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.

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. Pigatto *et al.* (2011) garantem que o mix deva ser distribuído conforme a realidade dos associados da rede associativista, pois suas lojas podem conter espaços físicos limitados, não sendo possível receber o mix completo de produtos.

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. Nesse contexto, é válido lembrar, conforme Pigatto *et al.* (2011), que os fornecedores são promotores e repositores que proporcionam redução do trabalho de funcionários e serviço ao consumidor final, gerando maior economia de custos.

O último representante citado ainda 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.

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.

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. 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 - conseqüentemente, melhor condição de se manter competitivo diante dos grandes supermercadistas.

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.

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. Neto (2006) defende que o relacionamento comercial é determinado e satisfatório quando existe o equilíbrio quanto ao poder de negociação e à capacidade de negociar entre as partes. Assim, a fidelidade pode advir do estabelecimento, do hábito de compras e do entendimento e importância que os envolvidos dão a esse recurso (rede associativista).

Já o gerente comercial da empresa M² garante que o nível de fidelidade com a rede Alfa. 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.

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

De acordo com a literatura pesquisada, nota-se que as organizações que pretendem continuar no mercado, e corresponder às exigências atuais de competitividade e concorrência, devem se moldar ao processo, o que requer um trabalho colaborativo entre os atores formadores do canal de distribuição. Nesse contexto, em se tratando planejamento colaborativo, que se considera ser uma realidade entre a empresa representada e a Rede Alfa, foram questionados quais os pontos são considerados mais relevantes nesse processo (do planejamento colaborativo).

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 executá-las.

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 “vocês 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). É válido lembrar, segundo Chiesa (2008) e Zanini et al. (2009), 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 permite que a organização obtenha maiores vantagens competitivas e melhor desempenho.

De acordo com o supervisor comercial da empresa B, o planejamento colaborativo é uma realidade no plano de ação da empresa. 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, citando 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”. Para Pizzo *et al.* (2015), “uma confiança mútua pode ser desenvolvida se houver meios de aumentar o grau dos relacionamentos, isto é, estreitar relações é importante para estabelecer a confiança”. Chiesa (2008) e Zanini, Lusk e Wolff (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.

4.4 Contrato comercial

Lima Filho *et al.* (2006) observam que 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. 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 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 aponta uma questão que pode ser “melhorada” no contrato, que 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. Ele ainda salienta que a falta de metas prejudica as vendas, pois não há 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?”. Bortolaso *et al.* (2013) concordam que 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.

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. Nesse ponto, vale destacar os dizeres de Pizzo *et al.* (2015): “a criação de relacionamentos de modo a viabilizar estes fluxos ou estes alastramentos de recursos além dos limites organizacionais não é uma tarefa fácil e requer a iniciativa das empresas para ocorrer”.

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.

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.

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.

Neto (2006) atesta 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.

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.

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

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.

Já o gerente da empresa M² explica que sua empresa ainda não possui esse instrumento assinado com a rede Alfa, fato este que o impede mensurar seu parecer.

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 sua conquista, comprando e expondo os produtos com maior visibilidade.

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 *et al.* (2011), que destaca a falta de compromisso em relações comerciais, entre outras dificuldades, como uma realidade cruel da operação de uma rede associativista.

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).

Diante das respostas obtidas, observa-se que os supervisores e gerentes analisados reconhecem a importância das ações conjuntas, e estão cientes que as parcerias estratégicas permitem um grau de competitividade que proporciona a continuidade no mercado. Pigatto

(2011) descreve os quatro posicionamentos fundamentais que merecem ser destacados: “(1) fortalecimento de uma ou mais marcas desse fornecedor; (2) adequação do mix de produtos oferecidos; (3) os serviços disponibilizados para o consumidor – como promotores de vendas e degustação de produtos, e (4) troca de informações”.

Ainda, a análise de dados permitiu concluir 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.

Da mesma forma, Troccoli (2009) atesta que a fidelização se torna essencial por conta do número cada vez maior de concorrentes, sendo imprescindível para evitar a perda de clientes. O autor entende 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 – trata-se de uma realidade cujas 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 proporcionam a perda relevante de clientes. Por essa razão, certifica-se que gerar prazer ao cliente tornou-se obrigação para obter-se a fidelização.

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 5. Considerações finais

As relações comerciais em uma rede associativista são caracterizadas 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. Nesse

contexto, os envolvidos devem reconhecer como fundamentais as ações conjuntas, através de planos estratégicos compartilhados, por meio de uma aproximação profissional e objetiva.

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.

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, o que estimula a missão primordial do associativismo – prover as redes de modelos de gestão e atendimento ao público.

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.**

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.

6 Referências

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.

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

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

- 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.
- Lopes, F. F.; Neves, M. F.; Cónsoli, 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.
- 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.
- Pizzo, João Cláudio Machado; Santos, Eric Ferreira dos; Camacho, Reinaldo Rodrigues; Moraes, Romildo de Oliveira. Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Rede Associativista de Farmácia. *XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015*.
- 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.
- 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.
- Trocçoli, I. R. *Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada*. Revista Científica Internacional - Ano 2 - N° 04 / Jan – 2009.
- Yin, R.K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 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.