POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES NUMA REDE ASSOCIATIVISTA DE SUPERMERCADOS

RESUMO

A participação em redes associativistas é uma estratégia adotada por pequenos e médios supermercadistas e que está em amplo crescimento em todo o país. O propósito consiste na busca pela obtenção de importantes benefícios, como custos compartilhados, operações conjuntas, ações de marketing, variedade do mix de produtos, entre outras vantagens. 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, por sua vez, baseou-se em estudos sobre potencialidades e desafios encontrados no relacionamento comercial entre fornecedores e redes associativistas de supermercados. Foi possível constatar a importância das parcerias horizontais e verticais e os pontos cruciais para seu fortalecimento no âmbito da rede estudada. Concluiu-se, também, que quesitos como confiança e troca de informações são essenciais para o sucesso da relação entre os associados.

Palavras-chave: Supermercado; Associativismo; Fornecedores.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização Temática

As redes associativistas são apresentadas como alternativa para o 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. Há opiniões diversas em relação a sua terminologia, como: redes associativistas, redes de negócios, centrais de compras ou centrais de negócios.

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

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

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 as indústrias, o que pode resultar em desconfiança e resistência aos investimentos no médio e longo prazo (MARQUI et al., 2002; CARVALHO, 2005; GHISI, 2005).

A sobrevivência num ambiente de negócios competitivo e complexo requer um trabalho colaborativo entre os atores formadores do canal de distribuição. Nesse contexto, a dependência mútua entre fornecedores e varejistas leva à necessidade de cooperação e coordenação entre suas operações, buscando alcançar todas as metas traçadas. Objeto deste estudo, a rede Alfa é uma rede associativista do Estado do Rio de Janeiro.

Pesquisar a natureza dos problemas presentes na gestão de associações varejistas é fundamental para que se entenda a real percepção dos fornecedores e seus planos futuros quanto à manutenção e desenvolvimento da parceria. Para tanto, buscou-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, o objetivo norteador desta pesquisa foi: Analisar como os fornecedores de uma rede associativista de supermercados avaliam sua estratégia de compras e gestão da cadeia, identificando oportunidades de melhoria nos quesitos negociação e competitividade.

Em 2017, o cenário de crise econômica atingiu resultados negativos que restringiram investimentos internos e externos no Brasil. O setor varejista também foi atingido de forma direta com a crise econômica. Em particular os números são ainda mais decepcionantes no Estado do Rio de janeiro, com uma crise muito grave que afeta grande parte do funcionalismo público do Estado.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Associativismos no Setor Supermercadista

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 (ABRAS, 2017).

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 centrais de negócios (LOPES et al., 2004).

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. 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 fenômeno, seria impossível o supermercado individual ser atendido por grandes fornecedores.

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).

As dificuldades também são frequentes, mesmo com todos os benefícios operacionais e resultados financeiros alcançados. 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).

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 competividade atual, procurem, além da economia, troca de experiências e aprendizado comum.

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. São encontradas várias explicações para que uma rede associativista não obtenha sucesso. Pereira et al. (2010) apresentam, na Figura 1, possíveis dificuldades causadas por condutas oportunistas, nos quais os benefícios próprios são priorizados e há ausência de confiança.

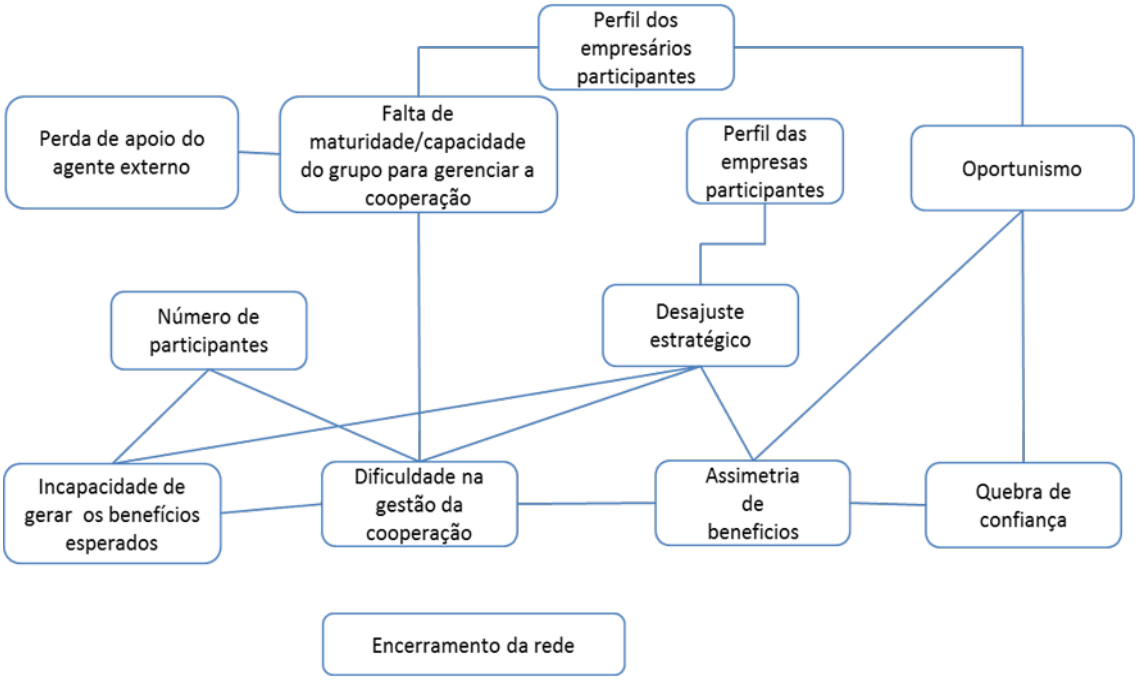


Figura 1 - Motivos para o fracasso em redes de empresas.
Fonte: Pereira et al. (2010, p. 17).

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 excessiva e diversa de participantes, em os pontos de vista divergentes favorecem a geração de conflitos (WEGNER e PADULA, 2010). Outra dificuldade destacada é quando o próprio presidente de uma rede associativista trabalha em causa própria, gerando desconfiança entre todos os demais cargos (GHISI, 2005).

2.2 Relacionamento comercial com fornecedores

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).

Torna-se relevante aqui apresentar conceitos de negociação e suas faces de execução. 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.

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).

As ações conjuntas, quando baseadas em parcerias estratégicas, têm como objetivo atingir um grau de competitividade que proporciona a continuidade no mercado. São quatro posicionamentos que merecem destaque: fortalecimento de marcas desse fornecedor; adequação do mix de produtos oferecidos; serviços disponibilizados para o consumidor, como promotores de vendas e degustação de produtos; e troca de informações (PIGATTO, 2011).

Segundo Pigatto (2011), 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.

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).

3. METODOLOGIA

Optou-se, no presente estudo, pela realização do estudo de caso. Segundo Yin (2005), 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.

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).

Os participantes da pesquisa de campo foram escolhidos entre executivos de 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.

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).

A pesquisa de campo foi desenvolvida com caráter qualitativo, realizando-se entrevistas semiestruturadas, a fim de se compreender suas percepções quanto à gestão de compras e relacionamento comercial. O roteiro foi elaborado a fim de permitir que as conversas fluíssem sem rigidez de estrutura, mas também sem omissão de questões importantes. No quadro 1 descreve-se a categoria da empresa representada, sua identificação, função dos entrevistados, idade e tempo de relacionamento com a rede Alfa.

Quadro 1 – Categorização dos participantes

Categoria	Identificação	Função	Idade	Tempo de relacionamento com a Rede Alfa
Mercearia	M¹	Supervisor de vendas	53 anos	6 anos e meio
Mercearia	M²	Gerente comercial	50 anos	18 anos
Perecíveis	P¹	Supervisor de contas	35 anos	7 anos
Perecíveis	P²	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.

A análise dos dados ocorreu, após as transcrições, conforme a técnica de análise de conteúdo sugerida por Bardin (2016), cabível para o alcance de uma melhor compreensão do ponto de vista do entrevistado.

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 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. 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; 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.

O supervisor de vendas da empresa P² comenta a 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. 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.

4.2 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. No mercado objeto do estudo, isso requer um trabalho de parceria entre os formadores do canal de distribuição.

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.

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. De acordo com o supervisor comercial da empresa B, o planejamento colaborativo é uma realidade no plano de ação da empresa. Afirma 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 negócios" envolve várias questões, como margem, execução e portfólio.

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, 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 é no momento presente colaborativa. Ele acredita que as negociações estão dentro de um conceito conhecido e propagado como a melhor alternativa nos negócios conhecido como "ganha-ganha". 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 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.

4.3 Contrato Comercial

O contrato comercial é caracterizado como um negócio jurídico que tem por finalidade gerar obrigações entre as partes envolvidas. 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.

Para o supervisor da empresa B, 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.

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.

4.4 Sugestões de melhoria

Destaca-se 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; consequentemente, 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.

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. Nesse caso, uma compra eficiente e eficaz advém da utilização produtiva do capital investido, na permanência de relacionamentos internos seguros e nos comportamentos coerentes quanto às compras.

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.

5. CONCLUSÃO

Um dos principais fatores que levam à participação em rede associativa 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 uma rede associativista 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 lucrativo para todos os envolvidos, crescendo rapidamente por todo o país, suplantando bloqueios legais e burocráticos, ao mesmo tempo em que se consolidou a confiança de clientes, associados e fornecedores.

Em contrapartida, com o desenvolvimento das entrevistas, identificou-se um desafio enfrentado pela rede Alfa 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.

No que tange a relação comercial, os supervisores e 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. Evidenciam-se determinados 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 da rede Alfa, o que atrapalha a continuidade e o crescimento profissional.

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 com a rede Alfa. 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 personalizado e oferecido de acordo com a linha de produtos proposta. Contudo, ficou evidenciada a necessidade de cumprimento dos acordos, pois a falta deste 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.

Desse contexto, surge a necessidade do contrato, a fim de estabelecer obrigações e vantagens para ambos os envolvidos. Houve sugestões de acréscimos de cláusulas, por exemplo, como a inclusão de uma cláusula para aquisição de todos os itens encartados, com o devido aumento do mix de produtos. Também foi sugerido um escopo de metas comerciais, para que objetivos sejam delimitados e alcançados, pois a falta de metas tende a estagnar os resultados da empresa, na visão de um dos participantes.

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 M[1]); positivação do mix de produtos (supervisor de conta da empresa P[1]); melhoria da disponibilidade, por parte da indústria, portfólio e 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 na parte de volumes e parcerias, realizando mais ações de *merchandising* em lojas (gerente comercial da empresa M[2]); exigência de todos os itens na loja (supervisor de vendas da empresa P[2]); e estabelecimento de metas de crescimento (gerente de vendas da empresa HL).

As redes associativistas devem transcender o enfoque nas relações comerciais, ultrapassando o limite das compras coletivas e trabalhar com ferramentas modernas de gestão, tornando-se aptas a competir no mercado, o que estimula a missão primordial do associativismo – prover as redes de modelos de gestão e atendimento ao público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

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

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. Imprenta São Paulo, 2008.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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

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.

YIN, R.K. **Estudo de Caso -** Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.