

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E  
DAS MISSÕES – URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – DCSA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

**UM MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS DA REDE  
NOROESTE DE SUPERMERCADOS (CNS)**

**LUIS FERNANDO DE SOUZA**

**SANTO ÂNGELO – RS**

**2017**

**LUIS FERNANDO SOUZA**

**UM MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS DA REDE  
NOROESTE DE SUPERMERCADOS (CNS)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – Campus de Santo Ângelo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.  
Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff.

**Santo Ângelo – RS  
2017.**

S729m Souza, Luis Fernando de  
Um modelo para implantação da central de compras da Rede  
Noroeste de Supermercados / Luis Fernando de Souza. – Santo Ângelo : URI, 2018.  
143 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto  
Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Associativismo 2. Central de compras. 3. Cooperativismo. I.  
Título.

CDU: 334.73

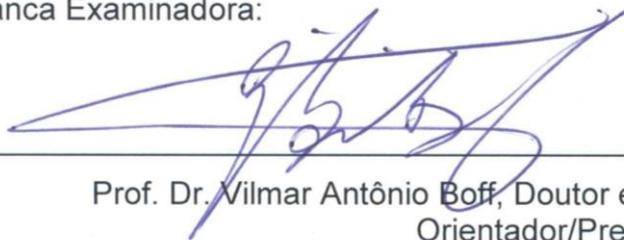
*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

LUIS FERNANDO DE SOUZA

UM MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS DA REDE  
NOROESTE DE SUPERMERCADOS (CNS)

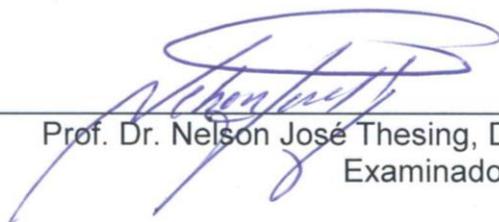
Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

Banca Examinadora:



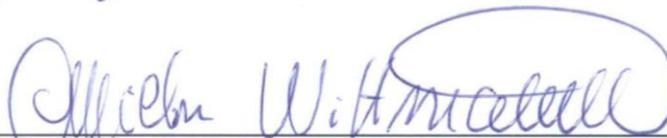
---

Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional  
Orientador/Presidente



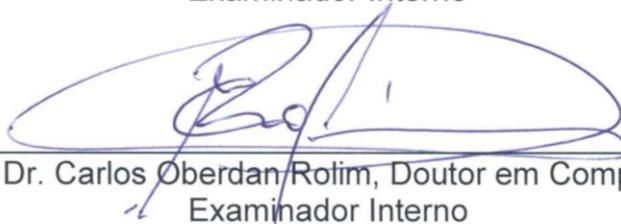
---

Prof. Dr. Nelson José Thesing, Doutor em Integração Regional  
Examinador Externo



---

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann, Doutor em Administração  
Examinador Interno



---

Prof. Dr. Carlos Oberdan Rolim, Doutor em Computação  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 15 de Dezembro de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

### **A DEUS**

Obrigado Senhor, por sua constante presença, inspirações, forcas, e ter me dado coragem, nas horas em que queria enfraquecer.

Obrigado por mais essa conquista e realização.

### **AOS PAIS**

A você pai, João Paulo de Souza (in Memoriam), sabes a falta que me faz, nessas horas sinto ainda mais a falta do teu abraço, e do teu “parabéns filho”, mas sei que aonde esta me apoia e me ajuda em toda as minhas conquistas.

A você Mae, Anair moura de Souza, por ter me apoiado e ter cumprido com a árdua e dupla responsabilidade, por ter sido minha mãe e pai ao mesmo tempo.

### **A FAMILIA**

Aos meus filhos Enzo Luigi e Joao Caetano, embora não tivessem conhecimento disto, souberam compreender minha ausência de pai e amigo, que muitas vezes deixando de brincar com vocês para poder ler e produzir, com isso vocês me deram força e iluminaram meus pensamentos, me levando a buscar mais conhecimentos.

A minha esposa Marta, por entender e me apoiar em mais esse desafio, por ser a mãe dedicada e de suprir minha ausência junto aos meninos.

Agradeço pelo apoio dos irmãos (as), sobrinhos (as), cunhados (as), sogro (a) por entenderem e compreenderem as minhas ausências.

### **AOS MESTRES**

Ao Prof. Dr. Vilmar Antonio Boff, pela oportunidade de obter conhecimentos, ensinamentos e pelo apoio na elaboração e conclusão deste trabalho. Agradeço por ter compartilhado comigo horas de acompanhamento e direcionamento.

Agradeço a todos os *professores* em especial Prof. Dr. Edio Polacinki , por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação neste processo de conhecimento, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

**AOS COLEGAS DE MESTRADO**

Com vocês, às pausas entre um parágrafo e outro de produção, pelos risos e aflições juntos partilhados nesses momentos de estudos. Levarei comigo um pouco de cada um de uma forma e outra me ajudaram a crescer.

**AOS AMIGOS**

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante. Em especial ao amigo Adilson, por mais esse apoio na conclusão do Mestrado.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram ou estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus filhos Enzo Luigi Albarello Souza, Joao Caetano Albarello Souza, que por eles me fizeram suprir e suportar todas as barreiras, com a distância e a ausência de estar no convívio deles.

*“Não há esperança sem medo, nem medo sem esperança “.*

*Baruch Spinoza, Filósofo Holandês (1632-1677).*

## RESUMO

Este estudo refere-se à importância de ações cooperadas enquanto estratégias competitivas, também, devido a necessidade de profissionalização na gestão de cada categoria, visando a racionalização dos processos, otimização de custos e maior poder de barganha de compras dos produtos e, a importância do cooperativismo na região. A justificativa para a escolha do tema se dá pela atualidade do mesmo e, ainda, pela utilidade das centrais de compras, sobretudo para as empresas de pequeno porte ou distantes dos grandes centros, onde se concentram as grandes indústrias, que muitas vezes encontra-se em desvantagem nas negociações de valores de produtos para compra, se comparadas a concorrentes de grande porte, que adquirem lotes muito maiores e assim conseguem melhores valores, tendo como objetivo propor um modelo de uma central de compras para a rede CNS, enquanto estratégia de cooperação para melhorar os níveis de competitividade neste setor. Para tal, como metodologia de pesquisa definiu-se a pesquisa-ação pelo fato do autor oferecer todas as diretrizes de pesquisa. Torna-se relevante salientar que a formação da rede de negócios não pode ser vista como única solução de todos os problemas dos pequenos e médios varejistas. Ela deve ser compreendida como uma organização associativa voltada a alcançar soluções conjuntas de interesses econômicos, de apoio e reforço no que tange à competitividade entre os supermercados. A união dos pequenos e médios supermercadistas não significa a superação de todas as dificuldades, mas, o início de uma nova forma de trabalho em equipe. Considerando-se a importância das propostas de associativismo e cooperativismo desenvolvidas na presente pesquisa se pode concluir que é amplamente viável que tais ações possam acontecer, pois permitem a consolidação de uma proposta que gera emprego e renda além de estabelecer novas situações a nossa economia apontando a viabilidade de novos caminhos. Assim sendo, a potencialidade do associativismo e ou cooperativismo de produtos das micro e pequenas empresas é real e expressiva, deve ser considerada pujante e bem estruturada, dependendo somente da maneira como são conduzidas para que os resultados sejam fundamentados em ações concretas e eficazes.

**Palavras-chave:** Associativismo. Central de Compras. Cooperativismo. Organizações. Rede CNS.

## ABSTRACT

This study refers to the importance of cooperative actions as competitive strategies, also due to the need professionalism in the management of each category, aimed at streamlining processes, cost optimization and increased purchasing power of bargain products and the importance of the cooperative in the region. The rationale for the choice of subject is by today the same and also the usefulness of central purchasing, especially for small businesses or remote from the big cities, where are concentrated large industries, which often lies at a disadvantage in negotiations on products for purchase values, compared to large competitors, who buy much larger lots and so have better values, aiming to propose a model of a central purchasing for CNS network, while cooperation strategy to improve the levels of competitiveness in this sector. To this end, as a research methodology defined the action research because the author offer all research policies. It is important to note that the formation of business network cannot be seen as the only solution to all the problems of small and medium retailers. It should be understood as a membership organization dedicated to achieving joint solutions to economic interests, support and reinforcement regarding the competition between supermarkets. The union of small and medium supermarket does not mean overcoming all difficulties, but the beginning of a new form of teamwork. Considering the importance of the proposals of associations and cooperatives developed in this research can be concluded that is, widely feasible that such actions can happen they allow the consolidation of a proposal that generates employment and income in addition to new situations delegate our economy pointing to viability of new ways. Therefore, the potential of the associations and cooperatives or products of micro and small companies is real and significant, should be considered thriving, well-structured, depending only on the way they are conducted so that the results are based on concrete and effective actions.

**Keywords:** Associations. Shopping Center. Cooperatives. Organizations. CNS Network.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Compras .....	22
Figura 2: Vantagens e desvantagens da centralização.....	24
Figura 3: Esquema de compras descentralizadas .....	27
Figura 4: Mix de produtos .....	29
Figura 5: Esquematização de varejo .....	37
Figura 6: Novos parâmetros do varejo .....	38
Figura 7: projeto típico da área de armazenagem de depósito .....	45
Figura 8: Percepção dos associados quanto às redes de cooperação do varejo alimentar de vizinhança.....	48
Figura 9: Estrutura básica de um sistema cooperativo .....	54
Figura 10: Organograma da Rede CNS .....	93
Figura 11: Sugestão para Central de Compras. ....	103

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Alianças estratégicas de supermercados.....	40
Tabela 2: Fatores relevantes para associação à CNS.....	86
Tabela 3: Pontos Fortes e Fracos da Rede CNS. ....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação do porte conforme o número de empregados .....	68
Quadro 2: Classificação do porte conforme o faturamento .....	68
Quadro 3: Principais vantagens das associações de compras entre supermercados.....	73
Quadro 4: Ganhos competitivos .....	74
Quadro 5: Sugestão para Central de compras.....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Melhoria proporcionadas às empresas pela participação em redes empresariais....	47
Gráfico 2: Principais dificuldades enfrentadas pelas redes .....	48
Gráfico 3: Tempo de participação na Rede CNS .....	84
Gráfico 4: Opinião sobre a formação da Rede CNS (%).....	85
Gráfico 5: Características para a formação das redes de cooperação .....	87
Gráfico 6: Desvantagens em participar de uma central de compras (%).....	88
Gráfico 7: Indicação para associar em uma central de compras.....	89
Gráfico 8: Opinião em ter uma central de compras com sede própria .....	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	19
<b>2.1 Associativismo</b> .....	19
<b>2.2 Central de Compras</b> .....	21
2.2.1 <i>Compras centralizadas e descentralizadas</i> .....	23
2.2.2 <i>Mix de produtos</i> .....	28
2.2.3 <i>Logística de suprimentos</i> .....	30
2.2.4 <i>Varejo</i> .....	37
2.2.5 <i>Tipos de centrais de compra</i> .....	43
2.2.6 <i>Centrais de compras entre cooperativas</i> .....	51
<b>2.3 Cooperativismo</b> .....	56
2.3.1 <i>Tipologias de redes de cooperação</i> .....	58
2.3.2 <i>Formas de gestão das redes e suas influências</i> .....	61
2.3.3 <i>Perfis das empresas cooperadas</i> .....	62
2.3.4 <i>Fatores relevantes para o estabelecimento das redes</i> .....	71
2.3.5 <i>Vantagens competitivas</i> .....	73
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	76
<b>3.1 Tipo de pesquisa</b> .....	76
<b>3.2 Características da pesquisa</b> .....	76
<b>3.3 Coleta, análise e apresentação dos dados</b> .....	79
3.3.1 <i>Resultado da Etapa Qualitativa da Pesquisa</i> .....	79
3.3.2 <i>Resultado da Etapa Quantitativa da Pesquisa</i> .....	84
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÕES</b> .....	92
<b>4.1 Caracterização da Rede Central CNS</b> .....	92
4.1.1 <i>Histórico</i> .....	92
<b>4.2 Modelo Proposto</b> .....	94
4.3 <i>Proposta de associativismo para Rede CNS</i> .....	97

CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>117</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo dos negócios caracteriza-se por transformações e mudanças rápidas, que têm exigido cada vez mais compreensão para tomada de decisões eficientes. A sobrevivência das organizações, neste contexto, se traduz na necessidade cada vez maior na busca pela maximização dos processos de produção, logística e minimização dos custos gerais totais. Têm-se dado grande ênfase à otimização e ao aumento da eficiência de todo o fluxo de materiais dentro da empresa e na cadeia de suprimento.

A logística está em evidência e a estratégia é o uso efetivo dos recursos de comunicação e tecnologias de informação, que são a principal força motriz na busca de melhorias de lucratividade no campo da logística. Assim, a logística os esforços de *marketing*, criando condições de vantagem competitiva no mercado. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Implica também em otimização de recursos, pois, se de um lado são almejados o aumento de eficiência e a melhoria da qualidade de realização dos serviços, do outro a competição no mercado obriga uma redução contínua de custos.

Com o mundo cada vez mais exigente, as empresas passaram a dar um valor bem maior a logística, pois é a responsável pela permanência em seu mercado de atuação, em razão de poder administrar melhor seus custos de matéria prima ou produtos, transportes, produção e estocagem bem como seus prazos de entrega.

Dentre as diversas formas de como atingir estas estratégias, esta pesquisa abordará a utilização desta ferramenta através da utilização das centrais de compras entre cooperativas, buscando demonstrar como esta estratégia se dá e, quais suas vantagens e desvantagens para as organizações que aderem a este tipo de modalidade.

A escolha do tema deu-se em virtude da importância de ações cooperadas enquanto estratégias competitivas, também, devido a necessidade profissionalização na gestão da cada categoria, visando a racionalização dos processos, otimização de custos e maior poder de barganha de compras dos produtos e, a importância do cooperativismo na região.

Para tanto, a presente dissertação tem por objetivo propor um modelo de uma central de compras para a rede CNS, enquanto estratégia de cooperação para melhorar os níveis de competitividade neste setor. Trata-se de uma pesquisa será de caráter bibliográfico e documental, que segundo Gil (2002) visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. E, a pesquisa descritiva, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Ainda, sobre o tema em questão, optou-se pela pesquisa-ação pelo

fato desse tipo de procedimento técnico caracterizar-se como uma pesquisa social, com base empírica, que é concebida e realizada (THIOLLENT, 2005).

A qualidade e competitividade deixaram de ser apenas um diferencial entre as empresas para se tornarem fator de sobrevivência no mercado mundial. Criar novas estratégias de gerenciamento, hoje são processos contínuos e essenciais para uma organização. A estratégia de central de compras no cooperativismo é uma temática nova, que merece estudo, análise e exploração de modo de construir modelos que possam ser absorvido pelo sistema cooperativista.

A concorrência das organizações passa a acontecer entre cadeias produtivas e não mais entre empresas isoladas. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

Para o curso de mestrado pode-se contribuir demonstrando gargalos das dificuldades regionais, na área de compras para rede de varejo de supermercados. E, para a empresa pode ajudar a mostrar uma visão estratégica, para um futuro trabalhar mais margens, menos estoque e um plano de vantagens.

De acordo com Amato Neto (2000), uma das principais tendências da economia moderna diz respeito às relações Inter organizacionais, particularmente àquelas que envolvem pequenas e médias empresas. Segundo o autor, a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, mas também para os chamados “países emergentes”, como o Chile, a Argentina e o Brasil. O autor, em seu trabalho de pesquisa sobre redes de cooperação e *clusters* competitivos, menciona que a cooperação entre empresas (redes) e as formações aglomeração de empresas (*clusters*) criam uma dinâmica de cooperação na busca: eficiências coletivas.

Desta forma, as redes de cooperação e alianças empresariais podem ser formadas em diferentes setores e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver distintos graus de cooperação e variando conforme os propósitos e objetivos definidos como princípios básicos à sua formação.

O mundo contemporâneo dos negócios caracteriza-se por transformações e mudanças rápidas, que têm exigido cada vez mais compreensão para tomada de decisões eficientes. A sobrevivência das organizações, neste contexto, se traduz na necessidade cada vez maior na busca pela maximização dos processos de produção, logística e minimização dos custos gerais

totais. Têm-se dado grande ênfase à otimização e ao aumento da eficiência de todo o fluxo de materiais dentro da empresa e na cadeia de suprimento.

Dentre as diversas formas de como atingir estas estratégias, esta pesquisa abordará a utilização desta ferramenta através da utilização das centrais de compras entre cooperativas, buscando demonstrar como esta estratégia se dá e, quais suas vantagens e desvantagens para as organizações que aderem a este tipo de modalidade.

A estratégia de cooperação representa uma forma de relacionamento interorganizacional para que as empresas envolvidas possam atuar em ambientes institucionais turbulentos e competitivos. Child e Faulkner (2000) afirmaram que as estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significantes às organizações, sobretudo àquelas às quais faltam competências e recursos, por meio de complementaridades em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo.

Para que a estratégia de cooperação contribua para o sucesso empresarial é necessário que ocorram troca de informações entre empresas, o estabelecimento de um intercâmbio de ideias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a definição clara da área de atuação, a análise conjunta dos problemas e soluções e a definição das contribuições dos parceiros. Isso não significa negar os interesses divergentes e os conflitos, nem agir totalmente sincronizado; é uma ação que visa abandonar o individualismo e aceitar que o concorrente é um aliado para aumentar a competitividade.

O tema da pesquisa caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma proposta de uma Central de Compras como estratégia competitiva no segmento de varejo no Cooperativismo Gaúcho, para uma rede de supermercados do estado do Rio Grande do Sul. A rede de supermercados tem 18 associados com 19 lojas distribuídos em 17 municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, será feita uma pesquisa semiestruturada, aos gestores e associados, que compõem o quadro da CNS. Nesse tema buscar-se-á responder o problema inerente a proposta que é: Quais são os elementos necessários para desenvolver um modelo de uma central de compras para a rede CNS? Na qual buscará identificar as iniciativas e ações de estratégia cooperadas, no que tange a gestão de compras em um sistema de Central de compras e as especificações mais usuais de centrais de compras, com base na revisão de literatura pertinente; de forma a definir os elementos e ações que possam qualificar a estrutura e dinâmica de operacionalização de uma central de Compras de modo a consolidar uma organização coletiva de compras, enquanto estratégia competitiva no segmento de varejo; e por fim elaborar um modelo, que seria a central de compras, juntamente com gestores e associados da CNS.

Pondera-se, nesse contexto que a utilidade das centrais de compras, sobretudo para as empresas de pequeno porte ou distantes dos grandes centros, aonde se concentram as grandes indústrias, que muitas vezes encontram-se em desvantagem nas negociações de valores de produtos para compra, se comparadas as concorrentes de grande porte, que adquirem lotes muito maiores e assim conseguem melhores valores.

A estratégia de central de compras no cooperativismo é uma temática nova, que merece estudo, análise e exploração de modo de construir modelos que possam ser absorvido pelo sistema cooperativista.

Com base no que foi explanado, a partir do primeiro capítulo, onde foi apresentado a abordagem geral do estudo, a presente dissertação está dividida da seguinte forma: o segundo capítulo traz a revisão da literatura, conceitos definições, enfatizando o associativismo, central de compras e cooperativismo.

No terceiro capítulo a apresentação da metodologia, na qual foi escolhida a pesquisa-ação por entender que esta ferramenta, identifica-se com o processo de mudança corporativa, sendo que os resultados podem ser conduzidos por meio da análises e interpretações de dados adequados, e paralelamente projetar e implementar a mudança para melhoria da prática.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados e as discussões apresenta-se o histórico da empresa pesquisada, além do modelo proposto. Após a análise do ambiente e a da formulação dos referenciais estratégico, buscou-se elencar os objetivos da organização explanando as proposições e sugestões para a empresa em estudo. Por fim, e não menos importante, as considerações finais, na qual, buscando alcançar o objetivo para as empresas de pequeno e médio porte.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo traz os elementos conceituais do associativismo, central de compras e cooperativismo. A presente discussão se insere, neste trabalho, como opção de desenvolvimento e sustentabilidade social, na qual se reconhece que o associativismo se institui em força estratégica capaz de melhorar os padrões de identidade e sociabilidade dos interesses comuns das pessoas.

### **2.1 Associativismo**

O associativismo é definido como a união de pessoas diferentes em busca de um objetivo comum. Tem como base a cooperação entre os envolvidos, mas não esquecendo que o associativismo é formado por pessoas diferentes, sujeitas a acertos e erros, com pontos fortes e fracos. Por isso o desafio é rever nossa cultura, valores e aceitarmos o processo de mudança (SOUFEN, 2008, p. 466).

Segundo Lisboa e Bonassi (2003) a definição de associativismo está ligada às ideias de cluster, consórcio e redes de cooperação podendo conforme os autores ser uma forma de cooperativismo no qual a sociedade se organiza por meio de ajuda mútua para resolver seus problemas do dia-a-dia. Esse processo associativo estaria veiculado pela convergência de interesses, necessidades sociais, busca de independência com afinidade entre os participantes com incessante busca de sinergias.

O associativismo apresenta-se como uma importante estratégia para médio varejo, influenciado pelo cenário atual e as mudanças ambientais, beneficiando não somente os pequenos varejistas, como também a indústria fornecedora, empresas facilitadoras e o consumidor final (LOPES; *et al.*, 2010).

Amparadas neste novo estágio do mercado, as pequenas e médias empresas procuram formas de se tornarem mais competitivas para conseguir competir com grandes empresas que, devido a seu volume de compra conseguem descontos especiais ou melhores condições de pagamento, transporte, entre outras (DALMARO; *et al.*, 2010).

Para Nonaka e Takeuchi (2000), empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos. Essas atividades caracterizam a empresa criadora de conhecimento cujo negócio exclusivo é a inovação contínua.

A força competitiva necessária para as pequenas empresas atingirem o sucesso em um mundo globalizado só é possível através da união gerada através do associativismo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As empresas que passam a fazer parte destas redes precisam estar preparadas para cooperar em nome de necessidades mútuas e compartilhar dos riscos para alcançar um objetivo comum, pois, se não compartilharem os riscos não poderão esperar compromissos. Alterações nos processos destas empresas também são comuns, a comunicação deve ser realizada com seus colaboradores, “parceiros-concorrentes”, gestores da rede de compras e com seus possíveis fornecedores fora da rede de compras, tendo em vista que a rede de compras não consegue suprir totalmente a necessidade de produtos. (DALMARO, *et al.* 2010).

Algumas vantagens em participar destas redes ou alianças em compras estão amparadas na ideia que quanto maior a quantidade adquirida, maior será o desconto alcançado, ou baseado na possibilidade de comprar diretamente dos fabricantes, sem intermédio dos distribuidores, conquistando um bom desconto ou outras formas de ganho como condições de pagamento, frete, entrega entre outros (OLIVEIRA; MACHADO, 2008).

Outro benefício é a troca de informações entre os participantes que se reúnem em períodos mensalmente ou semanalmente e definem por votação quais as prioridades, debatem sobre melhores e mais vantajosas formas de negociação visando o ganho de todos os participantes e trocas de informações sobre formas de aprimoramento e desenvolvimento de todos os participantes (OLIVEIRA; MACHADO, 2008).

As organizações associativistas que operam com centrais de compras (CC), atuam diretamente nas negociações para compras em conjunto, visando obter as melhores condições de preço, pagamento e de entrega, sendo essa uma tendência que está modificando o marketing convencional (OLIVEIRA; MACHADO, 2008).

Mas, o associativismo apresenta também alguns problemas, como: falta de associativismo que nada mais é do que a cooperação ou integração de diferentes formas de pensar e agir, “culturas empresariais” e a falta de confiança nos outros, itens esses, primordiais para garantir que os interesses de todos sejam preservados. Essas falhas são atribuídas à falta de comunicação entre os associados, que podem ser sanadas pelo aprimoramento constante de seus membros e de sua organização interna (HARA, 2005).

A estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing da rede e por consequência na imagem dos associados. Em curto prazo as redes implementam encartes promocionais em conjunto, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes (WERNER, 2010).

Com uma visão de longo prazo as redes planejam a construção de centro de distribuição e armazenagem e investimentos em tecnologias. Assim, se concebe a necessidade de levantar o conceito de uma central de compras e, principalmente suas características.

## **2.2 Central de Compras**

Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005) mencionam que o conceito de compras se desenvolveu a partir da década de 50, quando este ainda era definido por uma série de atividades e responsabilidades que objetivavam aquisições, com condições e preços vantajosos, dos serviços e mercadorias necessários para o funcionamento de uma empresa.

Pouco mais de uma década depois emergiu uma abordagem mais ampla e orientada comercialmente, ou seja, o conceito de compras evoluiu e passou a se referir à aquisição de materiais num fluxo otimizado onde não somente o preço deveria ser levado em consideração, mas também outros aspectos, como o volume da aquisição e prazos envolvidos no processo. Nota-se que o conceito de otimização era voltado para o equilíbrio do volume comprado, onde se evitava aumento nos custos de estoque, assim como a falta de insumos que causassem algum impacto negativo na produção da empresa (AXELSSON; ROZEMEIJER; WYNSTRA, 2005, p. 45).

No entanto, a compra hoje é vista pela organização bem sucedida como uma atividade de importância estratégica considerável, porém, algumas empresas ainda não entenderam que a função compras seria mais bem desempenhada por um departamento especializado. A importância das atividades de compras tem aumentado nos últimos tempos.

Para Viana (2000), a atividade compras tem por finalidade suprir as necessidades da empresa, mediante a aquisição de materiais e/ou serviços emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Nesse contexto, a busca pela melhoria do processo de compra passa pelo uso sistemático da informação como base, influenciando diretamente a capacidade de se atingir os objetivos pretendidos, tornando-se necessário que se tenha a participação de todos os interessados no processo.

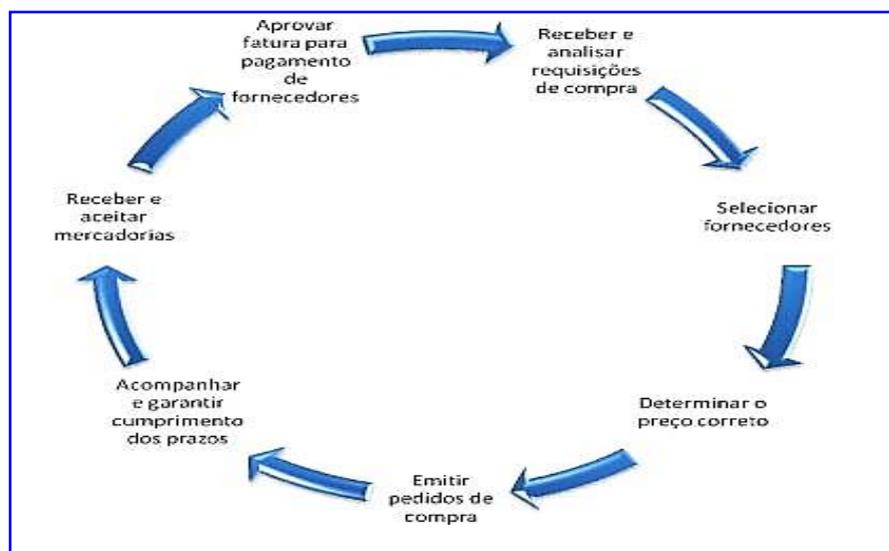
De acordo com Carr e Smelzer (1999), o propósito da função de compras dentro de um enfoque estratégico é direcionar suas atividades para objetivos e metas em longo prazo que visam dar vantagem competitiva à organização.

Neves e Hamacher (2004) definiram que compra é um processo que envolve a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de itens necessários ao funcionamento das empresas (produtos ou serviços), da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

As compras, nas grandes organizações, são geralmente centralizadas na matriz. Os compradores são apoiados por técnicos, engenheiros e/ou especialistas de cada área para que não ocorram compras de materiais incorretos ou de má qualidade. Para isso, se faz necessário que todos estejam imbuídos e engajados na melhoria do sistema como um todo e, por consequência, na maximização dos resultados esperados. Então, é extremamente importante que o setor de compras leve em consideração a existência fundamental da sua atuação, pois, depende da satisfação completa de todos os seus usuários.

Conforme Arnold (1999), para dar início às etapas de compras, deve-se considerar algumas informações que são: primeiro, a previsão de vendas, ou seja, a demanda projetada; depois, se determinará o estoque mínimo do produto, a elasticidade dos produtos; e por fim giro médio desse. O ciclo de compras pode ser melhor observado conforme a Figura 1. Depois desses fatores definidos, é que se calculará a quantidade a ser comprada. Deve-se estabelecer um mecanismo de controle e acompanhamento dessas fases que antecedem a compra, com o intuito de gerir as possíveis distorções e desvios encontrados. (ARNOLD, 1999, p. 210).

Figura 1: Ciclo de Compras



Fonte: Arnold. 1999.

Arnold (1999) afirma que o conceito de compra certa é muito relativo e envolve as decisões de quantidade; preço; *mix* de produtos; qualidade dos produtos e serviços. O conceito de compra certa não pode estar ligado ao de exatidão; mas sim de aproximação. Para que o comprador exerça sua atividade de compra adequadamente, é imprescindível o conhecimento das necessidades dos consumidores.

Sendo assim, os objetivos de compras só poderão ser alcançados se houver um envolvimento completo em todas as atividades e uma integração entre as mesmas, já que uma

atividade promocional ou de *merchandising*, por exemplo, irá depender do posicionamento de preço e das margens, do posicionamento e disponibilidade dos produtos, da ação de vendas e nos acordos estabelecidos com o cliente, na pronta reação de logística e de serviços no acompanhamento do giro e do abastecimento dos produtos no ponto de venda e finalmente só poderá ser avaliado o sucesso da operação se os resultados forem positivos.

Alto *et al.* (2009) enfatizaram que para o bom entendimento da funcionalidade do departamento de compras torna-se necessário dividi-lo da seguinte forma:

Integração de compras de acordo com o conceito moderno de cadeia de suprimentos e com o complexo logístico empresarial, além de avaliar a sua importância para a lucratividade da organização, mostrando que com pequenas reduções de custo no processo de compra, é possível aumentar a lucratividade real; desenvolver o sistema de compras com as suas principais funções, desde o planejamento, passando pelas políticas e organização de compras, até as informações e sua racionalização. Enfatizando a importância do planejamento e necessidade de uma política formal de compras no âmbito de detalhar princípios e diretrizes. A visão ampla e moderna de compras está relacionada com o sistema logístico empresarial, e essas atividades estão voltadas para a finalidade comum de operação lucrativa que é manter uma posição competitiva no mercado. (ALTO; PINHEIRO; ALVES, 2009, p. 101).

Nesse cenário, conforme Martins *et al.* (2006) saber o que, quanto, quando e como comprar começa a assumir condição de sobrevivência, e, assim, o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro da organização.

Ballou (2006) também justificou que o setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto.

A visão moderna de compras está relacionada diretamente com os atuais objetivos do sistema logístico empresarial, onde Pozo (2010) coloca como atividades-pares envolvidas em ações estreitamente homogêneas, e essas atividades estão voltadas para a finalidade comum de operação lucrativa que é manter uma posição competitiva de mercado.

### 2.2.1 Compras Centralizadas e Descentralizadas

A logística estuda como a administração, pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de planejamento, organização e controles efetivos às atividades de movimentação e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos.

Segundo Madeira (2010), as compras centralizadas aquelas que são realizadas em uma unidade designada pela administração para tal finalidade, por exemplo, uma Central de Compras encarregada de executar todas as aquisições da empresa.

A centralização é quando uma atividade inerente à administração é realizada por uma unidade desta diferente daquela que gerou a necessidade. Outrossim, no contexto ora em pauta, utilizar-se-á o conceito de compra centralizada ou

corporativa como o tipo de aquisição voltado para atender a demanda de bens ou serviços específicos (MADEIRA, 2010, p. 6).

Conforme apontado por Fedrizzi *et al.*(2004), existem vantagens em estabelecer as compras de forma centralizada: desde o controle de qualidade dos produtos adquiridos, bem como descontos e melhores prazos de pagamentos; a negociação de frete e o gerenciamento dos produtos excedentes de uma unidade para outra.

Isto é, o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos de seus clientes, para a redução dos custos e para agregação de valor, o que irá ser refletido num aumento da lucratividade. E, conseqüentemente a especialização possibilitava a economia de escala e logo as empresas começaram trabalhar de maneira estratégica em suas competências. Sendo assim, se fortalecia a percepção de que trabalhar em conjunto era o caminho para o sucesso da empresa, no longo prazo. Implica também em otimização de recursos, pois, se de um lado são almejados o aumento de eficiência e a melhoria da qualidade de realização dos serviços, do outro a competição no mercado obriga uma redução contínua de custos.

Na concepção de Chiavenato (2011), a centralização enfatiza como exemplificação as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade. Conforme a Figura 2.

Figura 2: Vantagens e desvantagens da centralização

Centralização de Compras	
Vantagens	Desvantagens
1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa	1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.	2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos gerais globais.	3. As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.	4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação da decisões.

Fonte: Chiavenato. 2011.

Nesse aspecto, Gonçalves (2010) referiu que as vantagens desse procedimento são inúmeras. Evitam a duplicação e a possibilidade de compradores de um mesmo órgão competir entre si.

No que tange às compras de materiais sob sua responsabilidade, levando-se em conta a situação na qual dois ou mais compradores possam adquirir o mesmo material ou insumo para

produtos diferentes, de uma ou várias fontes de fornecimento com preços e condições distintas.

E, um dos objetivos da centralização de compras seria a padronização dos produtos e fornecedores para todo o grupo, mantendo assim uma homogeneidade nos valores dos produtos e serviços a serem adquiridos, como das fontes fornecedoras, onde estes tendem a se tornar parceiros de longo prazo e não apenas, fornecedores comuns (GONÇALVES, 2010, p. 250).

Reis e Brito (2010) mencionaram que as vantagens dependem de como o executivo lidará com o poder de compra de sua empresa. Ou seja, depende da sua habilidade em consolidar exigências, desenvolver fontes, racionalizar estoques, simplificar procedimentos, negociação com fornecedores, a fim de diminuir custos desnecessários e promover o fluxo de informações eficaz dentro da organização.

Conduzir negociações com fornecedores que assegurem a disponibilidade dos produtos no tempo, quantidade, qualidade e custo adequados. Os interesses conflitantes da negociação têm que ser bem administrados para que tanto o comprador e o fornecedor fiquem satisfeitos. De um lado, o comprador quer obter as melhores condições de fornecimento. Em várias oportunidades as decisões profissionais de compra são baseadas em um exaustivo trabalho de depuração das características técnicas desejadas.

Almeida (2000 a) citou que, em linha geral, o movimento para a centralização tem como objetivo uma melhor funcionalidade geral e uma exploração mais econômica, devido a uma maior economia de meios humanos e materiais e a uma melhor gestão pelas possibilidades de controle que oferece.

Portanto, o ato de centralizar a aquisição de mercadorias em um único ponto é visto pelos empresários como uma possibilidade de ganho de escala nos preços, a partir da compra de maior quantidade, pois, em compras individuais, os gestores teriam menos argumentos para solicitar reduções na tabela de preços dos fornecedores em virtude da baixa quantidade a ser adquirida (CERVI, 2004, p. 74).

Conforme Vasconcellos (2001), a descentralização no processo de comprar ocorre quando cada loja toma suas próprias decisões em termos do que, quando e quanto comprar. Esse sistema pode ser adotado quando as unidades da rede estão localizadas geograficamente distantes ou quando os clientes apresentam preferências diferentes.

No entanto, para Hamel e Prahalad (2005), a descentralização não pode ser absoluta nem a estratégia empresarial opressiva, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia

coletiva, o que exige do corpo gerencial postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares.

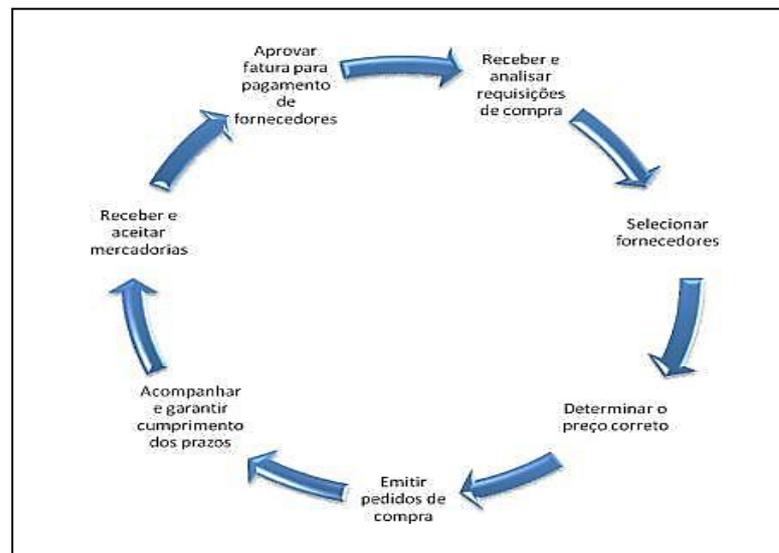
Nesta modalidade de escolha, é notável a maior participação no processo essencial da tomada de decisão. Além dos aspectos já referidos, promove-se a motivação e a moral, o que proporciona novas oportunidades de treinamento. O conhecimento mais profundo dos fornecedores locais pode constituir outra importante faceta, qual se torna viável através das compras descentralizadas. (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 232).

Uma estrutura de compras descentralizada, segundo Gonçalves (2004, p. 198) é utilizada com mais frequência em organizações que possuem várias unidades regionais geograficamente separadas, pois tal estrutura possibilita ações mais rápidas e eficazes na resolução de problemas urgentes e localizados, já que os compradores têm um grande conhecimento do mercado fornecedor local.

Segundo Baily et al. (2000), os compradores são pressionados a detectar produtos inovadores, destinados a nichos de mercado. Com certeza a variedade e a qualidade dos produtos alimentícios oferecidos nos supermercados melhoraram muito em anos recentes. Isso é bom para os consumidores e deve ser a chave do sucesso dos grandes varejistas e das pequenas lojas especializadas, que estocam o que é desejado pelo mercado a preços acessíveis.

Para Pozo (2010), as compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo do transporte. Algumas organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos de forma centralizada, enquanto as compras de menor quantidade são realizadas localmente. Conforme a Figura 3.

Figura 3: Esquema de compras descentralizadas



Fonte: Pozo. 2000.

As compras descentralizadas, definido por Bertaglia (2006), por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo de transporte.

No varejo, as compras são de extrema importância, principalmente se aquela organização está em crescimento, pois as lojas estão sendo ampliadas e alguns aspectos como: diversidade ou quantidade de produtos, uso intensivo de informática, melhores condições de compra e a crescente necessidade de manter ou reduzir os custos e despesas das organizações podem ser decisivas para o desenvolvimento sustentável da mesma.

Dalmaro et al. (2010) esclareceram que a compra de forma descentralizada é geralmente utilizada em organizações maiores e onde existem algumas razões como: a filial é suficientemente grande para ser considerada uma unidade operacional, os gerentes são responsáveis pela operação lucrativa daquela unidade da empresa, ou onde exista uma distância geográfica considerável, apesar disto o sistema é compatível com o controle administrativo efetivo.

Para filiais de tamanho moderado, deve-se estudar qual a melhor opção, seja a instalação de um departamento de compras independente e descentralizado, uma central de compras ou compras direcionadas para cada divisão operacional, delimitando o grau de autonomia de cada modalidade (HEINRITZ, 1983).

Outro fator importante é o de comprar nas proximidades de cada unidade fomentando o desenvolvimento regional destas unidades, já que estas empresas geralmente recebem

benefícios para se instalarem em determinados locais, como isenção de impostos ou taxas (DALMARO, et al. 2010).

Nesse sentido, vários autores afirmaram que para manter a competitividade de uma central de compras, é necessário o processo de modernização, por meio da difusão de tecnologia e assistência técnica e, principalmente o *mix* de produtos. Abordagem que se faz imperativa no segmento deste estudo.

### 2.2.2 *Mix* de Produtos

Para Parente (2000), na definição do *mix* de produtos para comercialização é necessário que sejam considerados os seguintes fatores: substitutibilidade, complementaridade, indicadores de desempenho da linha de produtos, ciclo de vida de produtos, ciclo de moda, necessidade dos clientes-alvo, limitações de espaço, equipamentos e recursos e posicionamento mercadológico da empresa.

De acordo com Silva e Almeida (2003), o *mix* de produtos depende do diferencial competitivo que a empresa pretende adotar, podendo adequar-se a uma linha de produtos de baixo custo, escolhendo por uma variedade mais compacta ou por uma variedade mais ampla, podendo dar mais ênfase a produtos de qualidade e preços altos ou oferecer produtos mais populares, decidindo concentrar o *mix* de produtos para um só segmento ou para mais de um; adotando a prática de marca exclusiva, ou optando por marcas múltiplas.

Perini (2012) referiu que o interesse na formação de um *mix* de produtos deve ser pautado na avaliação dos fatores internos e externos que comprometem as atividades e desempenho da empresa no mercado em que está contida.

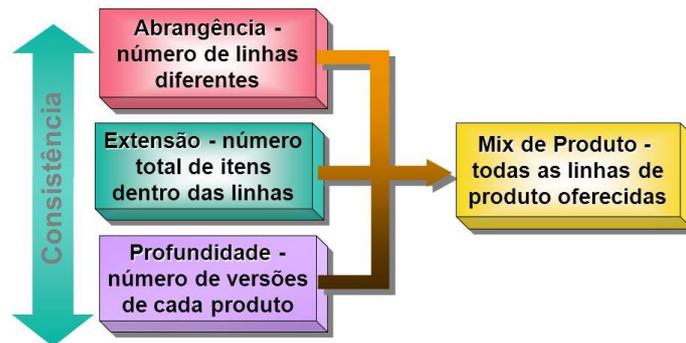
Para formar um *Mix* de Produto que aprimore os resultados da empresa, é necessário um estudo real do mercado e dos custos do negócio. Uma das essenciais ferramentas gerenciais é o apuramento da margem de contribuição dos produtos e de dados seguros das precisões dos clientes. A decisão estratégica essencial para a empresa é decidir o *mix* de produtos, ou seja, definir os produtos que serão produzidos de acordo com o mercado onde irá operar de forma a elevar ao máximo os resultados. Os fatores internos dirigem-se principalmente aos preços de produtos, empresas concorrentes, produtos substitutos, produtos complementares, canais de distribuição, fornecedores, clientes, localização industrial, impostos, taxas de juros, entre outros. (PERINI, 2012, p. 12).

Kotler (2000) mencionou que a abrangência de um *mix* de produtos refere-se a quantas diferentes linhas de produtos a empresa traz e, um *mix* de produto (também chamado sortimento de produto) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda.

Segundo Almeida (2014 b, p. 3), o *mix* de produtos de uma empresa possui quatro características: abrangência, extensão, profundidade e consistência. A abrangência refere-se à quantidade de diferentes linhas de produto que a empresa oferece; a extensão refere-se ao

número total de itens do *mix*; a profundidade: refere-se à quantidade de opções que são oferecidas em cada linha de produto e, a consistência: refere-se à proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério. Expresso na Figura 4.

Figura 4: Mix de produtos



Fonte: Modesto. 2014.

Para Kotler (2000), a consistência do *mix* de produto refere--se à profundidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério.

As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores. Essas quatro dimensões do *mix* de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência de seu *mix* de produtos. Ela pode aumentar a extensão de cada linha de produtos. Pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu *mix* de produtos. Por fim, uma empresa pode perseguir maior consistência na linha de produtos. (KOTLER, 2000, p.421).

Assim, Chung (2005; *apud* Venanzi e Silva, 2010) disseram que o *mix* de produto envolve um processo de tomada de decisão no qual se objetiva maximizar uma função de lucro (em geral, representada pela margem de contribuição), atribuindo-se alocações de capacidades a um conjunto de produtos, considerando as limitações de produção das empresas e a demanda prevista pelos itens.

Portanto, o *mix* de produto pode ser considerado um conjunto de determinações que configuram quais os produtos em suas linhas de produção trará maior retorno, dado que a

empresa possuiu mais de uma linha de produção da empresa que seja capaz de alcançar o maior retorno possível.

Além disso, se pode mencionar que é a forma pela qual os clientes percebem o produto, resultado de uma posição adquirida no mercado por oferecer qualidade ao longo do tempo ou por ter sido uma novidade lançada no mercado. De certa forma, a imagem do produto é importante para a decisão da compra, pois muitos clientes se baseiam no que diz o mercado para se abastecer dos produtos, isto é, a imagem passa a ser fundamental como fator decisor da compra.

### 2.2.3 Logística de Suprimentos

Conforme apontam Ferreira e Alves (2012) a palavra logística é de origem francesa e que significa "alojar". Está associada ao suprimento, deslocamento e acantonamento de tropas, tendo, portanto, sua origem ligada às operações militares. A Logística adquiriu efetiva importância na década de 1980, nos países desenvolvidos, o que só ocorreu na década de 1990, nos países em desenvolvimento. Atualmente, a Logística é considerada um dos elementos fundamentais na estratégia competitiva das empresas.

Segundo Dantas (2012), a palavra Logística se originou do grego *logistikos*, do qual o latim *logisticus* é derivado, ambos significando cálculo e raciocínio no sentido matemático. Desde a origem do homem, mesmo sem que ele soubesse, a logística era utilizada em razão da necessidade de deslocamentos constantes das tribos nômades. Estes deslocamentos ocorriam em função de mudanças climáticas, escassez de alimentos ou mesmo por ameaças de tribos rivais.

Posteriormente, a Logística sempre estava presente nas guerras, uma vez que os exércitos necessitavam deslocar tropas e suprimentos. O grande incentivador do uso da Logística para fins militares foi Alexandre o Grande, seu Império alcançou diversos países, incluindo a Grécia, Pérsia e Índia. Alexandre o Grande nasceu em 356 a.C, e aos 16 anos já era general do exército macedônio. Aos 20 anos, após a morte de seu pai, assumiu o trono. Seu império durou apenas 13 anos, com sua morte em 323 a.C. (DANTAS, 2012, p. 1).

Ainda, Dantas (2012), alguns detalhes fizeram de Alexandre o Grande o maior imperador de seu tempo: Ele incluiu a Logística no seu planejamento estratégico, tinha um detalhado conhecimento dos exércitos inimigos e dos terrenos onde aconteceriam as batalhas e desenvolveu alianças e centralizaram as decisões, Alexandre o Grande era o único responsável por todas as decisões, era o ponto central de controle, gerenciando assim o sistema logístico e incorporando-o ao plano estratégico.

Alexandre foi o primeiro a empregar uma equipe especialmente treinada de engenheiros e contramestres, além da cavalaria e infantaria. Esses primitivos engenheiros desempenharam um papel importante para o sucesso de Alexandre o Grande, eles tinham a missão de estudar como reduzir a resistência das cidades que seriam atacadas. Os contramestres, por sua vez, operacionalizavam melhor o sistema logístico existente naquela época. Eles seguiam à frente dos exércitos com a missão de comprar todos os suprimentos necessários e de montar armazéns avançados no trajeto (atualmente muitas empresas usam o mesmo sistema para abastecimento). Aqueles que cooperavam eram poupados e posteriormente recompensados; aqueles que resistiam, eram assassinados. O exército de Alexandre o Grande consumia diariamente cerca de 100 toneladas de alimentos e 300.000 litros de água! (DANTAS, p. 2. 2012).

Dantas (2012), afirma que durante a Segunda Grande Guerra, os Aliados liderados pelos Estados Unidos, perceberam que a eficácia nos deslocamentos das tropas e de todo o aparato necessário para a guerra poderia significar a vitória, uma vez que um exército mal suprido dificilmente conseguiria ser eficiente. Este desenvolvimento de ideias levou à maior operação logística que se conhece até hoje, o Dia "D", ou o Dia da Vitória.

E, finalmente segundo Dantas (2012), os anos 90 foram marcados mundialmente pela formação dos mercados globais, MCE, Mercado Comum Europeu, NAFTA, e Mercosul. Nos Estados Unidos, Europa e Ásia, as empresas passam a reconhecer a importância da Logística, tanto no que diz respeito à Armazenagem e Distribuição, agora integrando também a Produção.

No Brasil, segundo Santos (2012), a Logística surgiu no início da década de 80, logo após a explosão da Tecnologia da Informação. Surgiram algumas entidades dando enfoque a Logística como: ASBRAS (Associação Brasileira de Supermercados), ASLOG (Associação Brasileira de Logística), IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem), entre outras, que tinha a difícil missão de disseminar este novo conceito, voltado para as organizações.

[...] Segundo a ASLOG, o conceito de Logística já definido como, o “Processo de planejar, programar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matéria-prima, estoque durante a produção e produtos acabados, desde ponto de origem até o consumidor final, visando atender os requisitos do cliente.” Quanto ao seu processo de evolução até os dias atuais, podemos relatar: na década de 80, apenas com o foco nas metodologias e modais de transportar, e armazenar. • Na década de 90, começaram a se fazer cálculos, pois daí iniciou o conhecimento científico, estudos das relações, dispersões, movimentos etc., com foco em Administração de Matérias, Distribuição, Movimentação e Armazenagem de Matérias. (SANTOS, 2012, p. 1).

Hoje muito mais complexo e amplo, com foco em Controle, Planejamento, Tecnologia da Informação, Finanças e Serviço ao Cliente. Todas essas evoluções, afirmou Santos (2012), aliadas ao processo de globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, que é a competitividade no mercado globalizado. Daí surge a necessidade de se produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perda de eficiências e qualidades do produto.

A nova realidade exigiu uma mudança de comportamento nas organizações, chegando à fusão de algumas, como foi o caso da AmBev (Companhia de Bebidas das Américas) que juntou as três principais marcas de cervejas do mercado, e tudo isso só foi possível mediante ao estudo de viabilidade Logística, fazendo assim com que as três marcas fossem produzidas em unidade fabris únicas espalhadas pelo Brasil, utilizando as mesmas tecnologias e mão de obra, este processo levou ao fechamento de algumas unidades fabris e uma seleção natural da mão-de-obra.

A tecnologia tem um papel fundamental na evolução Logística, com o surgimento dos ERP's (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos do Negócio) - esse trata da integração dos departamentos das organizações, facilitando assim o controle e planejamento; WMS's (*Warehouse Management Systems* ou Sistemas de Gerenciamento de Armazém) - utilizado para controlar e otimizar a movimentação de mercadorias; Os sistemas de Rastreamentos (tecnologia embarcada) - utilizado para rastrear as unidades móveis de diversos tipos modais; Roterizadores – utilizados para otimizar as rotas, proporcionando a menor dispersão de tempo e quilometragem possível; Etiquetas RFID (*Radiofrequency Identification Data* ou Identificação Via Radiofrequência). (SANTOS, 2012, p. 1).

Conhecido também como etiquetas inteligentes, utilizado para comunicação e identificação de produtos, via rádio frequência, bem como a separação de mercadorias por comando de voz, que utiliza a tecnologia RFID; RFDC - *Radiofrequency Data Collection* ou Coleta de Dados por Radiofrequência; entre outros, esses três últimos com ajuda da microeletrônica que desde 1968 a USP (Universidade de São Paulo) vem desenvolvendo pesquisa para o avanço tecnológico. Essas tecnologias melhoraram bastante as relações entre fornecedores e empresas varejistas distribuidores e atacadistas, tornando possível interface na comunicação de dados, a ponto dos fornecedores controlarem on-line (tempo real) a necessidade do mercado, através do monitoramento dos estoques. (SANTOS, 2012, p. 1).

Santos (2012), disse que: aliado as ferramentas de *marketing* de relacionamento que tem como finalidade principal controlar o consumo de cada cliente final, a exemplo da utilizada pelo grupo Wall Mart (Bom Club), pode se chegar á variadas característica de consumo de um determinado mercado.

Hoje pode-se arriscar a afirmação de que a Logística está bem servida de tecnologias no Brasil. O ponto ainda vulnerável na Logística é o capital humano, que apesar do conceito, relativamente novo no Brasil, em função do pouco tempo, foi menos desenvolvido, que as tecnologias. As organizações chegam a ponto de ruptura do desenvolvimento por falta destes profissionais.

[...] Somente ao final da década de 90 surgiram às graduações e especializações e até mesmo os cursos de aperfeiçoamentos na área específica. Ainda hoje são mais utilizadas às experiências práticas que o conhecimento científico, o que não é suficiente para atender o mercado competitivo e exigente que busca sempre a excelência e a eficácia no atendimento, essa mão-de-obra, busca o conhecimento e

especialização neste novo conceito, o que facilitará bastante em função da experiência prática, mas a existência de entidades para esse fim ainda não é suficiente e fica limitado aos grandes centros. Uma boa novidade foi a alteração da grade curricular de ensino de algumas graduações voltado para gestão de negócios, que possibilitou a inclusão da matéria de Logística. Enfim, a Logística por ser uma unidade de “despesas” é ainda a principal iniciativa de redução de custo de uma organização. Daí a necessidade de aliar conhecimento, habilidade e atitude ao capital humano. (SANTOS, 2012, p. 1).

Segundo Monteiro e Bezerra (2012), a logística no Brasil é um tema relativamente recente se compararmos ao surgimento e fábricas e indústrias no país. Ela vem sendo falada e discutida com mais propriedade desde meados da década de 90, com a conscientização política do “custo Brasil” e pela percepção da vantagem competitiva percebida pelos empresários, desde então o conceito de logística foi pouco difundido.

O Brasil representa, hoje, 45% do mercado de tecnologia da América Latina que movimenta aproximadamente 125 milhões de dólares. Sendo um número pouco expressivo perto do que os EUA representou no mesmo período – 3,5 bilhões de dólares. Apesar disso, ainda há algumas barreiras a serem superadas para o maior crescimento do mercado de *Supply Chain Management* (SCM). Entre elas estão a falta de confiança nos fornecedores desse tipo de solução, os altos custos de implementação e a falta de um claro entendimento sobre os benefícios dessa ferramenta. Além do medo por parte dos clientes desse tipo de solução de implantar o sistema, pois ele compartilha as informações internas com clientes, fornecedores e com os parceiros. Evidenciando um problema cultural a ser superado. (MONTEIRO; BEZERRA, 2012, p. 3).

Monteiro e Bezerra (2012) afirmaram que a evolução, desde então, se deu pelo crescente interesse de obtenção de lucro como consequência da redução de custos de transporte, localização e estocagem de produtos. O mercado de existente dentro da cadeia de suprimento no Brasil movimenta algo em torno de 50 milhões de dólares anuais no que diz respeito à tecnologia de informação, segundo a *International Data Corporation* (IDC).

Conforme Almeida (2012 c) a difícil tarefa de gerenciar cadeias de suprimento em um país sem infraestrutura para competição com o resto do mundo, como o Brasil, torna esse profissional cada vez requisitado no mercado. O transporte brasileiro possui uma dependência exagerada do modal rodoviário, o segundo mais caro, atrás apenas do aéreo. Estima-se que o Brasil possui gastos equivalentes a 10% do PIB com transporte.

O custo do transporte rodoviário é 3,5 vezes maior que o ferroviário, 6 vezes maior que o dutoviário e 9 vezes maior que o hidrovário. Mesmo assim, no Brasil, o transporte rodoviário é responsável por 58% da carga transportada, enquanto que na Austrália, EUA e China o percentual é de 30%, 28% e 19%, respectivamente. (ALMEIDA, 2012)

Há alguns anos atrás, a logística era o elo perdido da modernização empresarial no Brasil; entretanto, a estabilização econômica e o crescimento de demanda internacional pelos produtos brasileiros impulsionaram algumas mudanças infraestruturais do país no intuito de facilitar o escoamento e manuseio de mercadorias. Empresas prestadoras de serviço nesse setor buscam migrar de função

de transportadoras para a função de operadores logísticos. Para isso, o investimento em tecnologia da informação e profissionais de logística qualificados se torna questão de sobrevivência no mercado globalizado. (ALMEIDA, 2012 c, p. 1).

Ainda, para Almeida (2012 c), pequenas práticas indicadas pelo IBRALOG – Instituto Brasileiro de Logística como: treinamento da equipe operacional, acompanhamento periódico das operações, práticas de qualidade 5S em ambiente de trabalho, preocupações com ergonomia, redução de estoques desnecessários, manutenção de fornecedores, uso de tecnologia de informação, endereçamento de produtos, agendamento de carga e descarga, entre outros, são fundamentais para o aumento de produtividade e redução de custos de armazéns e operações logísticas.

Para Wroblewski Filho (2011), o Brasil vive um momento promissor e a consolidação dos processos logísticos será essencial para subsidiar seu crescimento. Não há desenvolvimento econômico sem uma eficiente atividade e estrutura logística. É fato que a dimensão continental brasileira por si só é um desafio. Por isso, será preciso redescobrir a infraestrutura e pavimentar o futuro de um país que, ao que tudo indica, será a quarta maior economia global.

Dentre estas práticas citadas acima, a tecnologia de informação é a que mais tem a auxiliar o gerenciamento da rotina destes profissionais responsáveis pelo planejamento operacional logístico.

Sistemas de informação bem projetados e customizados às operações auxiliam a tomada de decisão nos momentos mais inesperados, pois são capazes de remodelarem operações em tempo hábil através variações de parâmetros de entrada causadas por imprevistos nas operações. Investimentos em consultoria operacional em sistemas de informação nesse setor têm sido responsáveis pelo diferencial competitivo e sucesso de operadores logísticos.

O uso de tecnologia da informação em sistemas de apoio à decisão, como simuladores, *softwares* de otimização da cadeia de suprimentos, *softwares* de otimização de *picking*, alterações em *layout*, etc; reduzem custos operacionais, permitem o aumento de capacidade, aceleram o ciclo de produção e aumentam os níveis de serviço a clientes. O profissional de logística que tem domínio destas ferramentas consegue lidar com problemas de alta complexidade (ALMEIDA c, 2012, p. 2).

Conforme Ansoff e McDonnell (1993), a introdução de variáveis tecnológicas na estratégia da empresa tem consequências importantes para a potencialidade organizacional e, em particular, para as potencialidades da administração geral.

Rosini e Palmisiano, (2003), alegaram que: "a organização precisa tanto da agilidade da iniciativa, da capacidade de se modificar, de se adaptar continuamente, quanto à confiabilidade, constância e permanência de seu sistema de informação".

Os administradores encontram constantemente dificuldades no processo de tomada de decisão, neste sentido o sistema de informação exerce o papel de uma ferramenta dinâmica que através de seu gerenciamento pode-se conseguir o maior número de informações essenciais para a organização, fator importante num mercado globalizado e competitivo.

O nível de serviço logístico ao cliente é definido por Ballou (1993) como: a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos.

O nível de serviço logístico é fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.

O serviço logístico, de acordo com Bowersox e Closs (2001), é “medido em termos de disponibilidade; desempenho operacional; e confiabilidade de serviço”. A disponibilidade diz respeito ao estoque mantido pela empresa, o que não significa dizer que a mesma deve manter níveis elevados de estoque, ou estoque zero, e sim que deve gerenciá-los de maneira eficiente e eficaz a fim de evitar a falta do produto (ou o excesso do mesmo), bem como existem diversas ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas para tal.

O desempenho operacional refere-se ao intervalo de tempo entre o recebimento do pedido e a entrega da respectiva mercadoria. O desempenho operacional está relacionado à velocidade e consistência da entrega, contudo uma entrega rápida não é sinônimo de um eficiente e eficaz desempenho operacional, pois se deve atentar para a regularidade da entrega. Além disso, relaciona-se a flexibilidade no atendimento de pedidos inesperados, bem como o atendimento ao cliente após a entrega realizada (pós-venda). A confiabilidade de serviço relaciona-se à qualidade do serviço logístico, que consiste na mensuração precisa da disponibilidade e do desempenho operacional, ou seja, depende do equilíbrio entre a disponibilidade eficiente do estoque e um bom nível de desempenho operacional. (BOWERSOX e CLOSS. 2001).

Segundo Oliveira et al. (2002), um gerenciamento logístico adequado possibilita que as empresas mantenham a qualidade de seus produtos, fazendo com que estes cheguem mais rapidamente às mãos dos clientes e consumidores.

Nesse sentido, enfatizam que um sistema de logística deve abranger os seguintes objetivos estratégicos: garantir um desempenho consistente ao longo do tempo; buscar reduzir

os custos permanentemente, bem como os níveis de estoques; assegurar o suprimento contínuo e rápido dos materiais estratégicos; contribuir para os registros, controles e transmissão de dados instantâneos e confiáveis; melhorar a qualidade dos bens e serviços aos clientes; e colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço.

Conforme Moreno (2012), o crescimento da logística no Brasil está intimamente ligado à competitividade causada pela globalização e continua busca pela redução de custos através da otimização de processos. Pequenas empresas, preocupadas com a produção, muitas vezes não avaliam de forma correta o custo total da sua logística, ou seja, da aquisição/produção/armazenagem e distribuição dos seus produtos, permitindo que empresas do mesmo porte e segmento, mais atentas às necessidades de mercado e aos conceitos logísticos coloquem os produtos no mercado com menor custo interno e externo no que diz respeito aos canais de distribuição em função da localização dos seus principais mercados.

Para Novaes (2001) referiu que a Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Segundo Ballou (1993), a logística empresarial é um conceito importante e fundamental para que as organizações possam gerir os processos de distribuição dos produtos. A logística empresarial estuda como administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

De uma maneira mais objetiva, Baglin *et al.* (1990) definiram que a logística como uma função da empresa que se preocupa com a gestão do fluxo físico do suprimento de matérias-primas, assim como a distribuição dos produtos finais aos clientes. Resumidamente, pode-se dizer que a função da logística é colocar o produto certo, no local correto, no momento adequado e ao menor preço possível, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final.

Já para Dias (1993), a logística compõe-se de dois subsistemas de atividades, administração de matérias-primas e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação da demanda suprimento. A administração de mercadorias poderia incluir a maioria ou a totalidade das atividades realizadas pelos seguintes departamentos: compras, recebimento, expedição, tráfego e estoques.

Para Christopher (1992) muitas mudanças que ocorreram no pensamento gerencial nos últimos 10 anos, talvez a mais significativa tenha sido a ênfase dada à procura de estratégias que proporcionassem um valor superior aos olhos do cliente.

Bem expresso por Ching (1999), “a logística é entendida como a junção da administração de materiais com a distribuição física”; dessa forma verifica-se a importância de criar e implementar estratégias de marketing na logística para que se consiga satisfazer as necessidades dos clientes finais a baixo custo para a empresa.

A logística integrada possui como um de seus propósitos agregar valor ao cliente, portanto todos os esforços envolvidos na cadeia devem, mediante suas ações no processo, objetivar fornecer ao consumidor um produto cujo retorno supere o valor investido, o que significa ofertar produtos/serviços de qualidade a preços justos.

#### 2.2.4 Varejo

Kotler (2000) e Santos e Costa (2008) concordam que todas as atividades de venda de bens ou serviços, diretamente aos consumidores finais, são definidas como varejo. Também referem que o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. Conforme a Figura 5.

Figura 5: Esquematização de varejo



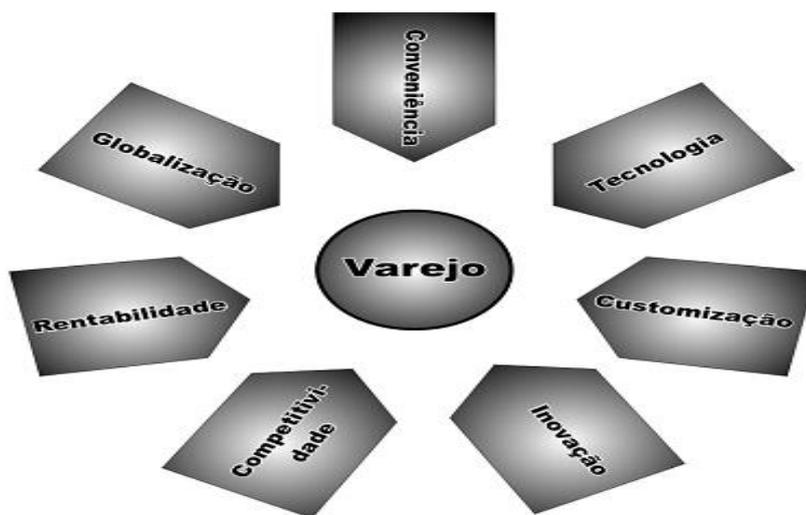
Fonte: Vilarruel. 2014.

Na mesma linha de pensamento, elaborado por Parente (2000); Levy e Weitz (2000), o varejo representa um conjunto de ações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar. Isto é, o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços, para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Mencionado por Ponte (2001) quando enfatizou que o varejo compreende um conjunto de atividades diretamente relacionadas com a cadeia produtiva, necessária para fazer o bem chegar até o cliente, e corresponde ao ciclo de compra e venda de mercadorias.

Segundo Estender (2005), o segmento de varejo no Brasil tem passado um período de grandes transformações com a criação de grandes grupos empresariais. Estas mudanças tendem a alterar a dinâmica competitiva e operacional interna destas organizações. Apresentado na Figura 6.

Figura 6: Novos parâmetros do varejo



Fonte: Estender, 2005.

É amplamente evidenciado e discutido que o cenário do mundo dos negócios nunca sofreu tanto com o impacto proveniente das mudanças estruturais da globalização como se está percebendo na atualidade. Os consumidores, sem nenhuma distinção, sofrem de pouca disponibilidade de tempo de compra, também são mais exigentes devido ao *mix* de produtos serem crescente e com ele a concorrência também é crescente. Além desses dados, também temos a comodização dos produtos; está cada dia mais difícil diferenciar os produtos uns dos outros. (ESTENDER, 2005, p. 5).

Dalmaro et al. (2010) ao falar sobre varejo, define que este abrange todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços, direto aos consumidores finais para uso pessoal e não empresarial, tem como principais funções: oferecer variedade aos consumidores e coletar informações sobre o mercado.

Muitas Instituições fazem varejo, sejam elas fabricantes, atacadistas ou os próprios varejistas, mas o varejo se designa às empresas cujas vendas vêm primordialmente do varejo, como as lojas de especialidades, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniências entre outras.

De acordo com Dias *et al.* (2003), o varejista além de manter um estoque variado e agregar valor aos produtos ofertados ao consumidor, deve ainda coletar informações sobre o mercado, contribuindo para o processo de distribuição.

Os Supermercados são lojas de varejo com grande frequência de compradores. O grande crescimento de concorrência com lojas de conveniências e com o surgimento de novos mercados, enfrentam lento crescimento em vendas, apesar de oferecer maior variedade aos seus clientes. São vistos como relativamente grandes, de baixo custo aos proprietários se comparado com o alto nível de movimentação de mercadorias, baixas margens, mas com grande volume de venda.

O varejista bem sucedido é aquele que se posiciona fortemente e escolhe cuidadosamente seu público-alvo, já que as mudanças nos hábitos e costumes dos consumidores proporciona oportunidades em uma concorrência feroz, mudando rapidamente as tecnologias do varejo.

Como varejistas são projetados para atender as necessidades de seus clientes em alimentação, artigos de limpeza doméstica e artigos de lavanderia e higiene pessoal e ao mesmo tempo ele presta serviço aos fabricantes distribuindo seus produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2006).

Segundo Baily et al. (2000, p.346), "todos os varejistas precisam planejar que bens devem ser vendidos, em nível top, o planejamento do sortimento de mercadorias diz respeito à natureza e ao propósito do negócio". Já, nas palavras de Levy e Weitz (2000), de forma mais completa, definem varejo como o conjunto de ramos de negócios que vendem e comercializam produtos ou serviços á consumidores para seu uso pessoal ou familiar, em pequenas quantidades e adicionando valores a estes. Varejo não é apenas a comercialização de produtos em lojas, afirmam os autores, o varejo também oferece serviços: hotéis oferecem estadia; médicos; oferecem consultas; cabeleireiros: oferecem tratamento aos cabelos.

Portanto, as alianças estratégicas possibilitam às empresas desenvolver cooperação e também ter condições de operar múltiplas formas de negócios, simultaneamente. Desta forma, Barney (2002) referiu que no âmbito da estratégia corporativa, as alianças representam uma alternativa para a diversificação. À medida que duas ou mais empresas se aliam há uma complementaridade estratégica, conforme aponta a exemplificação na Tabela 1.

Tabela 1: Alianças estratégicas de supermercados.

<b>Tipo de Aliança</b>	<b>Quantidade de praticantes</b>
<b>Franquias</b>	02
<b>Convênios próprios</b>	09
<b>Fornecedores exclusivos</b>	04
<b>Cooperativa</b>	05
<b>Convênios terceirizados</b>	02
<b>Alianças com outras empresas</b>	03

Fonte: adaptado de Ribeiro, 2009.

Antes de um varejista decidir expandir globalmente deve considerar os desafios, assim como as oportunidades. Lidar com as diferenças de língua e cultura, encontrar métodos eficazes de publicidade, distribuir e criar relacionamentos com fornecedores locais, estes são componentes importantes da globalização eficaz. A aceitação social de sua marca e seus produtos é um primeiro passo fundamental para entrar em um novo mercado.

No segmento deste estudo será exposto o tema sobre associativismo que, conforme Araújo (2010) são agrupamentos de varejistas independentes. Cada um opera sua loja, mas toma certas decisões em conjunto, como compra, promoção, entre outros.

A vantagem dessa formação é que possibilita aos independentes gozarem certos benefícios dos varejistas em cadeia, como preços reduzidos por compra em quantidades, status do cliente de maior porte e conseqüentemente maior atenção dos fornecedores.

Com o tempo, o conceito de cooperativa formou-se em diversos setores. Em consequência, desenvolveram-se cooperativas de compradores, de funcionários, de firmas de pequenos varejistas e do comércio agrícola, entre outras formas de comércio cooperativado.

No entanto se faz mister citar sobre alguns tipos de lojas de acordo com os achados, Nicoletto (2011), afirma que as lojas especializadas é formado mais frequentemente por varejistas independentes que oferecem aos consumidores uma linha única de produtos ou muito semelhantes, como artigos esportivos, 1 eletrodomésticos, joias, entre outros. Em geral têm um bom sortimento e apresentam vários estilos e opções de tamanho.

Os supermercados surgiram nos Estados Unidos na década de 30. Como cita Araújo (2010) o desenvolvimento do uso do automóvel e o arrocho salarial favoreceram o crescimento do autosserviço. No Brasil os supermercados apareceram na década de 50. Apesar de sua origem caracterizar-se pela venda de produtos alimentícios no Brasil não foi

isso que ocorreu. Sendo as pioneiras, no Brasil, no sistema *selfservice*, foram as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O supermercado Disco foi inaugurado no ano seguinte, em 1953, também no Rio de Janeiro.

Os supermercados hoje estão sendo classificados no conceito de lojas de vizinhança, com formatos menores e localizados perto dos fregueses. Werner (2010) destaca que os supermercados de médio varejo vêm sendo demonstrados em bairros em fase de crescimento.

Varejo não Lojista são várias as formas de vender mercadorias e serviços por métodos diretos ao consumidor. Venda por reembolso postal é uma delas e os precursores foram os americanos, com a Montgomery Ward e a Sears. No Brasil, devido a aspectos culturais e mesmo de formação dos consumidores, a venda por Reembolso Postal não é uma das formas mais utilizadas, apesar de seu expressivo crescimento nos últimos anos. Esse tipo de comercialização depende da eficiência dos correios e da reputação e credibilidade da empresa. Os correios brasileiros há muito tempo atingiram eficiência, e já existem há algum tempo empresas especializadas nesse tipo de venda (BARANOWSKY; et al, 2006).

Ainda refere, Araújo (2010), que outro método utilizado na venda extraloja é o telemarketing. Por meio do telefone muitas empresas vendem, mantêm contato com clientes, esclarecem dúvidas, informam mudanças, entre outros. No Brasil há várias empresas especializadas na assessoria e implantação de sistemas desse tipo.

A venda pessoal, segundo Ghisi (2010), porta a porta, é também muito utilizada por algumas empresas. A venda direta tem muitos benefícios uma vez que permite a compra sem que o consumidor tenha de sair de casa. Em tempos modernos há casos em que se encontram dificuldades e barreiras no acesso a certos prédios, por medidas de segurança e essa é uma das desvantagens.

Exemplos de varejistas bem-sucedidos mostram que raramente são utilizadas apenas uma ou outra forma de varejo. De acordo com Araújo (2010) muitos praticam vários métodos concomitantemente, como venda porta a porta e telemarketing, entre outros. No varejo moderno os varejistas devem ser ativos procurando clientes e não apenas passivos esperando que os clientes adentrem sua loja.

Conforme Macedo Júnior et al. (2011) outras formas mais modernas de varejo estão surgindo constantemente. Pode-se comprar pela TV por meio de canais abertos e especiais a cabo que demonstram constante mente suas ofertas.

Retomando o conceito de Central de Compras, nas palavras de Cervi et al. (2004), Central de Compras é uma estratégia que um grupo de comerciantes ou industriais utiliza com o objetivo de efetuar compras de mercadorias ou matérias-primas em maior volume.

Conseguem melhores preços dos fornecedores, onde individualmente não teriam força para negociar com uma empresa maior.

Quando o representante de uma rede ou aliança em compras, com habilidade de negociação negocia em nome de um número maior de empresas, o interesse do fornecedor é bem maior, pois sabe que naquela negociação ele poderá ganhar ou perder todos esses clientes.

Ainda segundo Cervi *et al.* (2004), a criação de uma central de compras exige de seus associados espírito coletivo, pois se trabalha com o bem comum, todas tem uma estrutura enxuta com poucos funcionários, contratados exclusivamente para negociar preços e prazos com fornecedores; despesas são divididas com os associados no final do mês. Central de compras pode ser a forma mais simples de integração comercial e, consiste no acordo formal ou informal entre empresários que se unem para efetuar compras comuns às empresas.

O principal desafio de uma central de compras é o uso eficaz do poder de compra da empresa. O responsável pela execução desse serviço deverá sempre levar em consideração a racionalização dos estoques e a redução de custos junto aos fornecedores, trabalhando em conjunto para o atendimento dos objetivos da empresa (BAYLI; et al., 2000).

Através das alianças estratégicas, as empresas podem criar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos, ou seja, as alianças estratégicas podem ser criadas com empresas de qualquer ramo, até mesmo fora do seu mercado, desde que atenda as necessidades e possa auxiliar esta empresa no alcance de seu objetivo. (DALMARO; et al. 2010).

Saab et al. (2000) afirmou que: “quem não faz parte destas redes ou alianças muitas vezes compra o produto de empresas que fazem o intermédio entre o fabricante e a revenda, conhecidos também como atravessadores, fazendo com que os não participantes tenham preços acima dos concorrentes, o que muitas vezes os leva a falência”. Os pequenos comerciantes que não fazem parte de associações de compras, não possuem acesso direto a alguns fornecedores, ocasionando a perda do poder de barganha e o aumento do preço de comercialização dos seus produtos.

A transação formal é a maneira mais comum pela qual às empresas conseguem os bens ou serviços de que precisam. Nesta transação os recursos disponíveis dependem daquilo que os fornecedores estão dispostos a oferecer baseados em suas prioridades e dos riscos que estão dispostos a correr por conta própria. “Nas relações formais, o contrato inicial governa tudo aquilo que se segue. Com as alianças, a divisão do controle oferece muito mais flexibilidade”. (LEWIS, 1992, p.18).

Portanto, se entende que importante se faz mencionar sobre as centrais de compras, pois estas representam atualmente uma tendência irreversível de cooperação entre as empresas menores, especialmente do varejo supermercadista, para enfrentar os desafios do mercado globalizado e da concorrência acirrada das grandes redes mundiais.

#### 2.2.5 Tipos de Centrais de Compra

Os mercados organizacionais apresentam alta complexidade, por envolverem grande número de organizações e indivíduos. A complexidade está presente na estrutura da indústria, que vai desde fornecedores de insumos a usuários, e na organização de compras da própria empresa, que costuma envolver vários departamentos ou setores em seus processos de compra. Outro elemento a contribuir para a complexidade das compras é a globalização do fornecimento.

Cada vez mais, as empresas recorrem aos fornecedores de diferentes países para atender a suas necessidades de matérias-primas, peças e componentes. O fenômeno de outsourcing é resultado da busca por especialização, para que as empresas se concentrem naquilo que sabem fazer melhor e comprem de outras empresas, peças, partes e componentes. (ROCHA; et al, 2012, p. 2).

Segundo Kohli (1989), se os centros de compra das empresas apresentam características distintas, é de se esperar que as decisões tomadas também sejam distintas. Por exemplo, o grau de expertise técnica pode ser muito diferente nos centros de compra de duas empresas similares, levando a que possam optar por fornecedores distintos. De fato, a maior influência no Centro de Compras tende a ser exercida por quem detém o conhecimento técnico.

Para Johnston e Bonoma (1981) foram identificadas cinco características relevantes do centro de compras: (i) extensão (número total de participantes); (ii) envolvimento vertical (número de níveis hierárquicos da organização envolvidos na compra); (iii) envolvimento lateral (número de departamentos envolvidos na compra); (iv) conectividade (grau em que os participantes na compra organizacional estão ligados por comunicações diretas); (v) centralidade do gerente de compras (em que medida ele exerce papel central na compra organizacional).

Segundo Easton e Araújo (1989) dependendo do tipo de relacionamento existente, os vínculos podem ser mais fortes ou mais fracos. Nas redes mais estruturadas, há fortes vínculos entre os seus membros e esses vínculos tendem a ser mais duradouros. Já nas redes menos estruturadas, os vínculos tendem a ser mais fracos: há pouca interdependência entre as

empresas, os papéis exercidos por cada membro da rede são pouco claros, e ocorrem entradas e saídas frequentes da rede.

Outros setores do varejo também estão criando centrais de compras, como farmácias e empresas que atuam no varejo de componentes de informática, entre outros. Idealizadas inicialmente para obter ganhos em negociação com a indústria através da coordenação vertical e poder competir com preços menores no varejo, as centrais de compras obtiveram além desses, outros benefícios com a integração, como melhoria da cultura gerencial e dos processos de comunicação entre os associados, o que resultou na melhoria dos serviços oferecidos ao cliente.

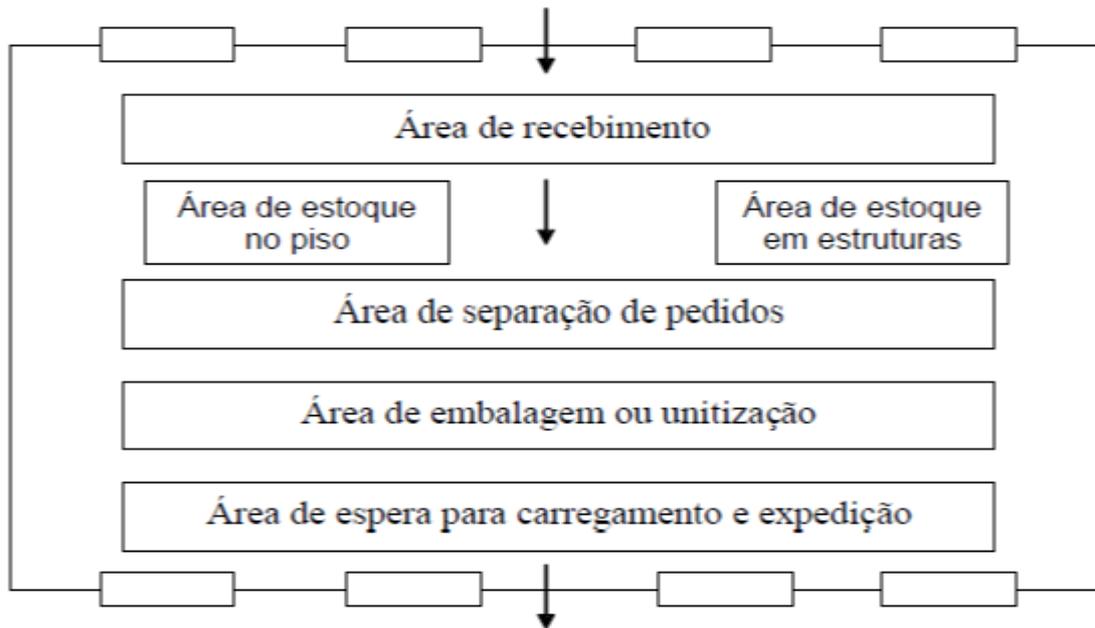
O gerenciamento eficaz e eficiente do processo de compras de materiais pode representar uma contribuição significativa para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas do setor da construção, promovendo a maior agilidade das operações e a melhoria contínua da qualidade dos materiais que estão sendo adquiridos, aduz Palacios (1995).

Desta forma, segundo Dumond (1996), o sucesso demonstrado por organizações que adotam esta postura está estimulando a gestão estratégica deste processo e a adesão de um número cada vez maior de empresas na busca de um processo de compras mais enxuto.

Portanto, o processo de compras implica no aumento do foco das operações para atividades de planejamento e, simultaneamente, redução proporcional dos esforços em atividades operacionais de compras propriamente dita.

Segundo Côrtes (2006), a área de armazenamento de uma central de compras subdivide-se basicamente em:

Figura 7: projeto típico da área de armazenagem de depósito



Fonte: Côrtes, 2006

Para Bowersox e Closs (2001, p.89), “um canal de distribuição como a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados”.

O canal de distribuição tem como objetivos garantir a rápida disponibilidade dos produtos tidos como prioritários, formar parcerias entre fabricantes e varejistas, permitindo uma exposição mais adequada do produto nas lojas, garantir nível de serviço previamente estabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento e buscar a redução de custos, analisando a cadeia de valor como um todo. (SOUZA, 2006, p. 12).

Avanços tecnológicos como a interconexão em rede e a formação de grupos virtuais é um exemplo de criação de grupo que permite que as empresas ampliem seus desempenhos de maneira integrada e ampliada. É mais ou menos dessa forma que funciona a centra de compras (SEBRAE, 1994).

Porter (1989, p.31) enfatiza que “a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência”.

A empresa que se dedica a manter seus custos baixos, utilizando uma central de compras, como uma estratégia, provavelmente estará criando uma vantagem competitiva, visto que vários clientes valorizam esta prática. As centrais de compras podem ser vistas como uma estratégia que um grupo de comerciantes ou fazem uso, unindo-se a fim de efetuarem as compras de suas mercadorias ou matérias-primas em maior volume e assim obterem melhores preços de seus fornecedores (SEBRAE, 1994).

Ao discorrer sobre centrais de compras, o SEBRAE (1994) destaca o termo Associativismo que, seria "qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas, com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns nos níveis econômico, social e político". Assim, ressalta-se que a central de compras é muito utilizada por empresas de pequeno porte, buscando o benefício comum de maior poder de barganha. (SEBRAE, 1994, p.12).

A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. (PORTER 1989, p.33).

Segundo o SEBRAE (1994) a central de compras funciona como uma distribuidora de produtos que, tem mais chances de ter sucesso quando as empresas parceiras utilizam a mesma matéria-prima. O principal objetivo desta terceirização seria obter dos fornecedores condições de negociação iguais aos das empresas que compram grandes quantidades.

A estratégia de compras está baseada em uma perspectiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes, em uma cooperação com o Fornecedor, orientada para a melhoria contínua da qualidade, em *just-in-time* e em custo ótimo. Através desta estratégia, as centrais de compras vêm garantindo uma negociação vantajosa para as pequenas e médias empresas, esclarece Viana (2000).

Viana (2000) alerta que a criação de uma central exige espírito de coletividade, pois trabalha por um bem comum, onde ninguém tira vantagens de ninguém. Neste ambiente, o ato da compra envolveria as seguintes etapas: determinação do que, de quanto e de quando comprar; estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta; promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor; fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato; acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega; e, encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

Comprar é uma arte, talvez das mais antigas, motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a

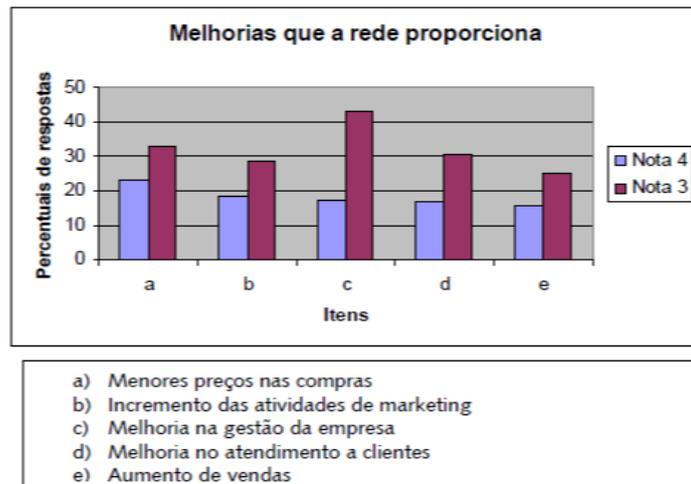
serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das transações (SEBRAE, 1994).

Uma central de compras racionaliza os custos e ainda tem potencial para melhorar as condições do próprio empresariado, desenvolvendo entre o setor um tipo de solidariedade e força política imprescindível nas situações em que o grupo deve fazer valer os seus direitos de cidadãos-empresários. Trata-se da forma mais simples de integração comercial. O Sebrae (1994) acredita que a formação de parcerias estratégicas e o associativismo são uma grande saída para a pequena empresa.

À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando mais ênfase em atividades como negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques.

De acordo com Marqui *et. al.* (2002) e Wittmann, *et. al.*, (2008), além das vantagens inicialmente idealizadas, preços competitivos através da negociação direta com a indústria, as centrais de compras apresentaram outros benefícios importantes que resultaram na melhoria dos serviços oferecidos, tais como: a melhoria no gerenciamento e o processo de comunicação entre os associados. Outro ponto destacado foi à melhoria nas ferramentas de marketing utilizadas para atração e manutenção de clientes, tornando as empresas mais competitivas e alavancando suas posições no cenário econômico atual.

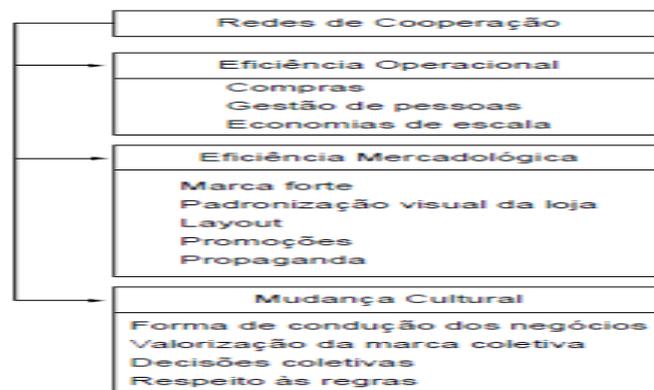
Wittmann *et al.* (2008) evidenciaram as vantagens das centrais de compras através da percepção dos empresários envolvidos demonstradas na figura abaixo:



Fonte: Wittmann, et al., 2008.

Lima Filho *et al.* (2006) apontaram que além da redução dos custos, o acesso a novos fornecedores e o aumento do *mix* de produtos são vantagens importantes que resultam da ação coletiva advinda de uma central de compras. A padronização da marca, o *layout* da loja e a presença na mídia através de campanhas promocionais também são apontados por ele como benefícios, conforme demonstrado na figura 8.

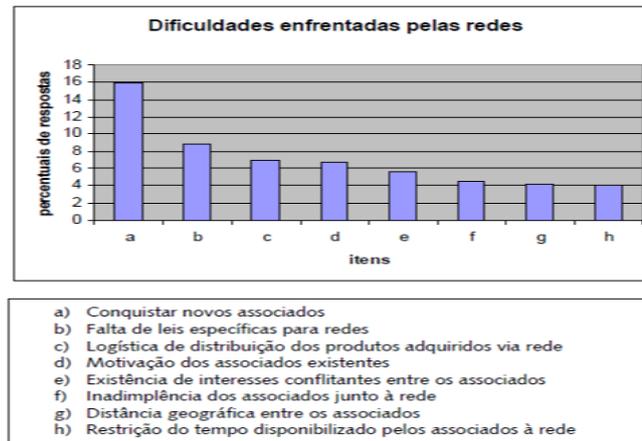
Figura 8: Percepção dos associados quanto às redes de cooperação do varejo alimentar de vizinhança



Fonte: Lima Filho, *et al.* 2006.

Wittmann *et al.* (2008) referem que apesar de todas as vantagens de uma central de compras, o cenário econômico atual apresenta diversas dificuldades que enfrentam as redes de cooperação para se manter-se no mercado de forma sustentável para seus associados. Essas dificuldades estão apresentadas no gráfico 2:

Gráfico 2: Principais dificuldades enfrentadas pelas redes



Fonte: Wittmann, et al., 2008.

Outro ponto negativo apontado por Pacagnan (2006) é a perda da identidade e o nivelamento de parte da concorrência setorial. Por isso, a definição de regras claras para a filiação se torna extremamente necessária para que não haja competição entre si, evidenciando a que distância mínima entre lojas é um dos primeiros requisitos a serem analisados para novos associados.

Segundo Pedrozo e Pereira (2006), uma desvantagem em longo prazo é o acomodamento dos associados em relação a pertencer a uma rede, já que uma rede tende a se extinguir com o tempo e somente “pertencer” a ela não será suficiente para garantir as suas respectivas sustentabilidades. Não cair no trabalho rotineiro previamente definido, procurando a criação de novos conhecimentos e transformando-os em benefícios coletivos, são as estratégias apontadas pelo autor como uma alternativa para a manutenção da rede em longo prazo.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2011), o processo logístico pode ser definido como o controle do fluxo de informações e bens, desde o ponto de origem até o destino, visando atender aos pedidos com o menor custo possível. O processo deve ser ágil e rápido para que a logística seja eficiente.

Marqui *et al.* 2002, concluiu que a eficiência no transporte das mercadorias, desde a indústria até o ponto de distribuição, se tornou um diferencial competitivo e deve ser buscado em todo negócio, pois resultou numa significativa redução de custos e aumento dos lucros.

Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas, e os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará (WESTWOOD, 1996, p.139).

As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos serão atingidos. Relacionam-se às políticas gerais quanto a produtos (mudar combinação, retirar ou modificar, mudar *design*, padronizar etc.), preços (mudar preços, prazos, condições, políticas de

penetração etc.), comunicação (mudar equipe de vendas, aumentar ou diminuir participações em vendas, etc.) e distribuição (mudar os canais, melhorar o serviço etc.).

Uma forma de olhar as estratégias é pensar que elas são defensivas, de desenvolvimento ou de ataque. A defensiva é idealizada para evitar a perda de clientes existentes, já a de desenvolvimento é idealizada para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos ou serviços, enquanto que as de ataque são idealizadas para desenvolver o negócio por meio de novos clientes (WESTWOOD, 1996).

A estratégia precisa funcionar como um programa para a consecução dos objetivos e deve receber aprovação geral e deve abranger todos os setores envolvidos. A estratégia é tão importante quanto ao objetivo, e uma estratégia precisamente definida resultará no sucesso da organização.

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios, estando à mesma relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, visando minimizar os problemas e a maximização de oportunidades (OLIVEIRA, 1996).

De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva de uma empresa consiste nas abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar sua posição no mercado. Identificados e avaliados seus principais concorrentes, a empresa precisa então desenvolver amplas estratégias competitivas de marketing que melhor posicionem sua oferta contra as ofertas dos concorrentes e lhe deem a vantagem competitiva mais forte.

Existem três estratégias de posicionamento competitivo: **Liderança**: a empresa trabalha arduamente para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os de seus concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. **Diferenciação**: procura diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores. **Enfoque**: concentra seus esforços em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado.

De acordo com Westwood (1996), o *marketing* tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultados e não propriamente a empresa em si. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Desenvolvidos em níveis organizacionais inferiores, têm como principal finalidade a utilização eficiente para a consecução de objetivos previamente fixados, seguindo uma estratégia pré-determinada, bem como as políticas orientavam para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2001).

As estratégias operacionais estão relacionadas às iniciativas estratégicas e às abordagens mais restritas para o gerenciamento de unidades operacionais chaves e para o tratamento de tarefas operacionais diárias que tenham significado estratégico (COBRA, 1991).

Conforme Kotler e Armstrong (1995), a posição de custos de uma empresa resulta do comportamento dos custos em cada atividade em toda a sua cadeia de valor. As empresas que desejam realizar um plano devem analisar os custos aproximados das estratégias propostas, verificar os objetivos e as possibilidades de benefícios que a corporação possa vir a ter, desde que esteja dentro do plano financeiro e do orçamento que a empresa possui (COBRA, 1991).

Kotler (1999), refere que após a realização do planejamento estratégico e tático, a empresa deve gerar o produto designado, definir seu preço, distribuí-lo e promovê-lo, dando início ao estágio de implementação, em que todos os departamentos entram em ação. A chave para o sucesso da implementação é a comunicação da mudança organizacional com bastante clareza e bastante persuasão para gerar comprometimento dentro da organização para executar a estratégia e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes podem considerar a implementação bem sucedida quando forem atingidos os objetivos estratégicos e os níveis previstos de desempenho financeiro e operacional (COBRA, 1991).

Já Oliveira (1996), diz que o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através de comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

Um bom plano deve sempre permitir verificações e ações corretivas pelos diversos níveis administrativos. Por meio do *feedback* do mercado, fazem auditorias, avaliam os resultados e efetuam correções relacionadas à melhoria do desempenho.

#### 2.2.6 Centrais de compras entre cooperativas

As centrais de compras representam atualmente uma tendência irreversível de cooperação entre as empresas menores, especialmente do varejo supermercadista, para enfrentar os desafios do mercado globalizado e da concorrência acirrada das grandes redes mundiais.

A Central de Compra formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. É uma ação decorrente de um processo coletivo, com o objetivo de promover e ampliar o acesso a mercados. A Central de Negócios representa um avanço no modelo de Central de Compras, pois amplia o foco da atuação coletiva, antes restrita a compras ou vendas conjuntas. (SEBRAE, 2009).

A central de compras ou compras compartilhadas pode ser a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se unem para efetuar compras comuns às empresas. Elas funcionam como uma verdadeira franquia, com a diferença que os parceiros continuam competindo entre si, pois “comprar em conjunto é a única saída para a sobrevivência dos pequenos” (VIEIRA, 1999, p. 44).

O cooperativismo foi então definido por Charles Gide como "um agrupamento de pessoas procurando fins sociais, educativos e econômicos comuns, através de uma empresa comercial". Esse modelo assumiu grande dimensão, pela ausência do lucro e distribuição de sobras para benefícios sociais. Gide propôs em 1923, na Aliança Cooperativista Internacional em Liège, o arco-íris como símbolo do cooperativismo, buscando alusão na procura do pote de ouro e da felicidade em sua base. (IRION, 1985, p.6).

Outros setores do varejo, segundo Marqui et al. (2002, p. 10), também estão criando centrais de compras, como farmácias e empresas que atuam no varejo de componentes de informática, entre outros. Idealizadas inicialmente para obter ganhos em negociação com a indústria através da coordenação vertical e poder competir com preços menores no varejo, as centrais de compras obtiveram além desses, outros benefícios com a integração, como melhoria da cultura gerencial e dos processos de comunicação entre os associados, o que resultou na melhoria dos serviços oferecidos ao cliente.

De acordo com Garcia-Parpet (2003, p. 9), o modelo de concorrência pura e perfeita, enunciado pelos economistas, em síntese, pressupõe em quatro condições: cada agente econômico age como se os preços fossem dados; e nem compradores e vendedores é forte o bastante para poder exercer uma influência perceptível sobre os preços: atonicidade; o produto é homogêneo, tem o mesmo uso social e é identificável independentemente de seu vendedor homogeneidade; o mercado é fluido, a entrada e a saída dos trocadores é livre: fluidez; e o mercado é transparente, os agentes econômicos dispõem de um conhecimento perfeito de quantidades, qualidades e preços dos produtos ofertados: transparência.

Em relação às Centrais de Compra, as Centrais de Negócios se diferenciam por não focarem apenas as compras das empresas envolvidas, mas o negócio como um todo. Buscam

soluções para questões como marketing, capacitação, design das lojas, construção de uma marca única, entre outras. Nessa visão, os associados da Central passam a gerenciar um negócio coletivo que se ramifica em lojas de propriedade individual. (SEBRAE, 2009).

Em geral a luta associativista aglutinava artesãos e camponeses que viravam compulsoriamente submissos a pagamento de salários para sobreviverem, visto que não detinham mais que os instrumentos (meios) de produção que lhes deram independência durante a Idade Média. Surge então o associativismo como mecanismo de resistência à exploração burguesa. Inicialmente aglutinava artesãos, camponeses, subordinados à necessidade de um salário integravam-se também mecenas e intelectuais baseados nas ideias iluministas, insatisfeitos com o modelo de progresso empregado e à mercantilização de todas as esferas da vida (BURIGO, 2010 p. 41).

Um dos pioneiros desta alternativa foi Henry Saint-Simon (1760-1825) e acreditava que o trabalho em cooperativas e o uso de conhecimentos das ciências poderiam proporcionar maior felicidade social. Em 1817, Robert Owen apresentou um plano, ao governo britânico para que os fundos de sustento aos pobres, cujo número estava se multiplicando fossem invertidos na compra de terras e construção de aldeias cooperativas, produzindo para sua própria subsistência. Em pouco tempo o Estado teria de volta os fundos investidos (SINGER, 2002, p.26).

O cooperativismo foi sempre assunto polêmico entre os marxistas desde o final do século XIX, como sendo incapaz de resistir a cooptação capitalista e passou a ser reduzido como “correia de transmissão” da luta operária para a tomada do poder estatal. No século XIX, estas são as práticas de cooperativismo e o grande legado teórico deste século situa-se nos princípios Rochdaleanos, nas ideias owenianas, no próprio movimento e na expansão da prática das cooperativas nascentes, em paralelo ao desenvolvimento industrial ou das corporações capitalistas expandindo-se mais ainda nos demais países, na fase do Imperialismo (BURIGO, 2010, p. 48).

A sociedade humana nem sempre optaram pela força e opressão para resolver suas dificuldades e conquistar avanços em termos civilizatórios desde os tempos imemoriais era comum recorrer a livre associação e a solidariedade para desenvolver empreendimentos de interesse comum. Certamente o espírito cooperativo ajudou o ser humano a impulsionar sua cultura, mas as delimitações quanto ao grau cooperativo e concorrencial, existentes no seio de todas as sociedades... na verdade é que estão presentes em toda a vida tanto como forças unificadoras como forças divisoras. A organização social [...] reflete o equilíbrio que se processou entre essas forças (BURIGO, 2010, p.37).

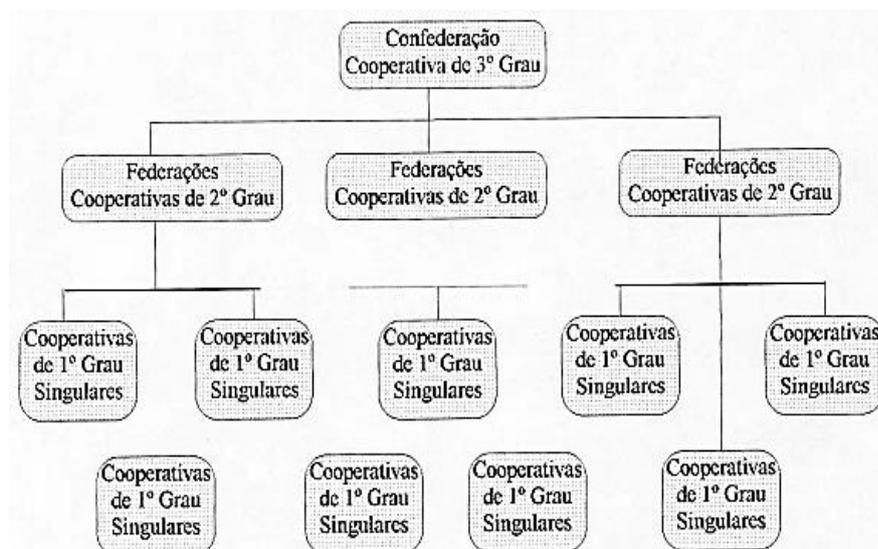
No Brasil, o sistema cooperativo é recente, pouco incentivado, além de ser muito controlado e tutelado pelo Estado. Herda seus elementos e ideológicos do período da ditadura

militar. Para dar dois exemplos: 1º) A presença da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) surge em 1969, para “pacificar” e centralizar atores atuantes no cenário nacional, até hoje praticamente ainda detém o monopólio da filiação de cooperativas nas Juntas Comerciais. A Lei 5.764 de 1971 é uma das poucas Leis não revisadas ou adaptadas depois da Constituição Federal de 1988 (LOPES, 2012, p.100).

Souza (2006) afirmou que a análise das experiências e da história do desenvolvimento das centrais de negócios mostra que, assim como os produtos, esse conceito tem um ciclo de vida, que poderia ser dividido em quatro grandes etapas: precursora, de desenvolvimento, de amadurecimento e maturidade plena. Ainda segundo o autor, para cada um desses estágios pode-se definir um foco de atividade, um perfil de gestor, um âmbito de atuação e o principal desafio.

A lei que define toda a Política Nacional de Cooperativismo institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá providências sobre o posicionamento das cooperativas brasileiras e sua atuação, é a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Essa é a chamada Lei Máxima por todos os teóricos do cooperativismo, pois institui a linha de atuação da Política Nacional de Cooperativismo, cabendo ao poder público o papel de incentivador e fornecedor de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas (Figura 9).

Figura 9: Estrutura básica de um sistema cooperativo



Fonte: Menutole. 1997.

A Lei 5.764<sup>1</sup> também discorre sobre o objetivo, classificação, constituição, autorização para funcionamento, estatuto social, livros fiscais, capital social, fundos, associados, órgãos sociais (Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias), órgãos do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Fusões, Aquisições, Desmembramento e da Dissolução e Liquidação da Sociedade Cooperativa.

No Brasil, segundo Magalhães (1980), a legislação permite o associativismo entre profissionais de uma mesma área (ex.: médicos, dentistas, psicólogos, entre outros) ou ainda ligados a uma mesma entidade ou atividade comum (ex.: funcionários).

Conforme Pinho (1982, p. 27), no Brasil a concentração e crescimento das cooperativas, restringiram-se durante muito tempo ao âmbito das centrais e federações. Nos anos 80, começam surgir associações de grupo de cooperativas, cooperativas com empresas não cooperativas, participação acionária de empresas públicas e privadas, propiciando o aumento da concentração.

Para Oliveira e Guerini (2003), as redes de cooperação podem ser traduzidas como sendo uma relação de colaboração mútua entre empresas, mantendo sua independência, que se unem por objetivos lucrativos em comum, por exemplo, financiar pesquisas, introduzir um novo produto no mercado, realizar alianças oportunistas, entre outros.

O sistema de cooperação, segundo Amato Neto (2000) entre empresas pode ser descrito como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial, especializando-se em uma fase em particular do processo produtivo, reunidas e aproveitando a presença das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Desta forma, Lorange e Roos (1996) afirmam que: o que tem contribuído para o crescente uso de estratégias cooperativas são fatores como, crescente industrialização com pressão competitiva intensificada pela escala global; necessidade de as empresas permanecerem fortes em seus mercados e adaptarem-se às realidades regionais; rápido desenvolvimento tecnológico traduzido em ciclos de vida mais curtos dos produtos; maior demanda por soluções mais complexas que demandam diversas competências e ofertas de produtos e serviços, além da concorrência.

Segundo Tamascia (2002), o associativismo foi à maneira que alguns empresários encontraram para continuar no mercado e ganhar representatividade perante clientes e fornecedores, uma vez que o grupo associado passa a ter o direito de usar uma determinada

---

<sup>1</sup> Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências (BRASIL, 1971).

bandeira (marca). Com isso, possibilita a diminuição de custos, das ações de marketing executadas e o aumento no poder de barganha junto aos fornecedores. Outras vantagens são os cursos e palestras de requalificação para o setor.

Deste modo, as centrais de negócios são uma alternativa para os pequenos empreendimentos no país, mas também em quase todo mundo. Sua origem está no acirramento da concorrência, especialmente no varejo, com a globalização da economia e, conseqüentemente, com o advento das grandes corporações de empresas. Elas são tidas como a evolução das centrais de compras que, como indica o nome, se preocupava basicamente com esta variável do negócio.

### **2.3 Cooperativismo**

As transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas, são perceptíveis e vem se desenvolvendo de forma gradualmente evolutivas, essa percepção é salientada por Storper e Scott (1995, *apud* Balestrin; Verschoore, 2008, p. 63), o qual “realça à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial, entre a produção em massa do capitalismo gerencial aliada a nova economia, as quais redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégicas coletivas”.

As empresas inovadoras, colaborativamente relacionadas que souberam incorporar os entornos regionais em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração das empresas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final do século passado (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 63).

As iniciativas mais destacadas de cooperação interorganizacional, (Amato Neto, 2000; Casarotto Filho; Pires, 2001; Carrão, 2004), foi exposto em acordo por Balestrin e Verschoore (2008, p.64), “encontram-se no nordeste Italiano, que reúne o maior número de distritos industriais da Europa, no oeste norte-americano, onde estão concentradas as empresas de alta tecnologia do Vele do Silício, e nas cooperativas e *Keiretsus* Japoneses”.

A experiência italiana citada por Balestrin e Verschoore (2008), configurou uma nova macrorregião, então denominada Terceira Itália, termo esse introduzido por Bagnasco (1977, *apud* Balestrin; Verschoore, 2008, p.64) e representa o espaço territorial formado principalmente pelos estados de Emília-Romana, Toscana e Veneto. Desde a década de 1970, essa zona vem apresentando um acelerado processo de modernização e crescimento econômico, formados basicamente de empresas de pequeno porte, dos setores de vestuário, calçados móveis e têxteis; localizadas geograficamente próximas.

A peculiaridade desse agrupamento esta nas informações sobre os processos produtivos que são compartilhados, os inventos e as melhorias nos métodos e na organização

das empresas são discutidos. Como definiu Balestrin e Verschoore (2008, p.65), “a par dos benefícios da flexibilidade, a organização em distritos proporciona vantagens advindas de relações colaborativas entre as empresas”.

Como apontou Sengenberger e Pike (1999), os ganhos derivam das parcerias para desenvolvimento tecnológico, compartilhamento de maquinários, aperfeiçoamento da força de trabalho, além da prática de boa vizinhança, como apoio em emergências e o auxílio com peças e ferramentas. Dessa forma os distritos industriais estão inserindo competitividade no atual paradigma de concorrência ao combinar os benefícios da competição e da cooperação.

A experiência Norte-Americana, conhecida como Vale do Silício, localizada ao norte da Califórnia, concentram um grande número de pequenas empresas especializadas e inovadoras no setor da alta tecnologia. Conforme a visão de Castells (1999, *apud* Balestrin; Verschoore, 2008, p.67), o Vale do Silício acabou se transformando em um ambiente de inovação pela convergência de vários fatores:

O surgimento de novos conhecimentos tecnológicos; a concentração de engenheiros e cientistas talentosos; os vultosos fundos advindos do Departamento de Defesa norte-americanos; a existência de um grande grupo de empresas de capital de risco e a liderança institucional da Universidade de Stanford.

Propiciando assim, um rápido desenvolvimento, fundamentada na aglomeração de empresas e instituições tecnológicas que, mediante relações de competitividade e cooperação, conseguiram formar um entorno altamente propício ao empreendimento; complementando esse pensamento, Saxenian (1994) descreveu a importância dessa capacidade de integração no sistema industrial regional, como:

[...] Em um sistema industrial baseado em rede como o do Vale do Silício, a região (...) é organizada para se adaptar continuamente às rápidas mudanças tecnológicas e de mercado. A descentralização do sistema encoraja a busca por múltiplas oportunidades técnicas através do espontâneo agrupamento de habilidades, tecnologias e capitais. Suas redes produtivas promovem um processo de aprendizagem tecnológica coletiva que reduz as diferenças entre as grandes e pequenas firmas e entre indústrias ou setores (SAXENIAN, 1994, p. 9).

O terceiro caso de desenvolvimento econômico baseado na cooperação encontra-se no Extremo Oriente o Japão através das suas inovações e desenvolvimento tecnológico pós-guerra, merece destaque dentro da organização de empresas. Como indicaram Balestrin e Verschoore (2008, p. 68), “o modelo de integração organizacional dos *Keiretsus* mantém benefícios das estratégias coletivas”. Os *Keiretsus* “destacam-se pela intervenção do poder público no fomento à cooperação, no apoio as iniciativas e na manutenção dos relacionamentos”.

Esse modelo apresenta três características particulares conforme Gerlach (1992, *apud* Balestrin; Verschoore, 2008, p. 68), primeiro, cada qual dispõe de um banco comercial em seu centro, acompanhado de uma ou mais companhias comerciais e de indústrias com a

propriedade recíproca de suas ações. Segundo, todos os *Keiretsus* mantêm conselhos mensais de presidente como um fórum para interação entre o alto escalão das firmas afiliadas. Terceiro, os *Keiretsus* costumam manter projetos executados entre equipes participantes.

Em decorrência desse esforço estatal, como destaca Aoki (1994, *apud* Balestrin; Verschoore, 2008, p.69) “a organização de cooperativas possibilitou diversos avanços às pequenas e médias empresas japonesas, entre elas melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, a redução dos custos e o acesso às informações”. A horizontalidade e a informalidade da cooperação permitiram a aproximação e comunicação, que por sua vez levaram a um profícuo intercâmbio de conhecimento tácito e informações (POWELL, 1987, p.81) entre os envolvidos.

As novas oportunidades de negócios que se viabilizam a partir destes novos arranjos interempresariais ou das chamadas redes interorganizacionais indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas, caminho no qual apontam Balestrin e Verschoore (2008, p.77) “as conexões entre os agentes simbolizam a reflexão e o reconhecimento de sua interdependência”.

### 2.3.1 Tipologias de Redes de Cooperação

A formação das redes interorganizacionais pode se definir com base nos aspectos culturais, dimensões geográficas, produto, objetivo final dos agentes, aspectos jurídicos, mercado de atuação entre outras relevantes (AMATO NETO, 2000).

Entretanto, se faz necessário um destaque primordial, que impacta diretamente nas condições de sucesso e de desenvolvimento das redes, o aspecto fundamental segundo Détrie (1999, *apud* Villela, 2005, p.6), esta relacionada à motivação e o comportamento dos atores envolvidos, ou seja, um fator determinante do sucesso é o engajamento voluntário dos atores nas atividades que lhe são designadas, assim como sua forma de integração na rede.

De acordo com Migueletto (1998, p. 48), a rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam -ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada.

Diferentes autores que estudam a temática das redes de cooperação (Castells, 1999; Balestrin; Verschoore, 2008; Amato Neto, 2000; Casarotto Filho; Pires, 2001) apresentam tipos de redes de empresas, as quais emergem de múltiplas características do ambiente e do contexto intra e Interorganizacional.

Segundo Balestrim e Verschoore (2008, p.85-87) classificam as redes de empresas sobre quatro tipos de conceitos:

*Redes verticais/hierarquia:* algumas redes têm uma clara estrutura hierárquica, essa configuração apresenta o poder de forma centralizado, esse modelo é utilizado, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para em geral, manter uma relação semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, no qual as filiais possuem pouca autonomia administrativa. *Redes horizontais:* São redes de cooperação interorganizacionais, constituídas por empresas com maior descentralização do poder, que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimentos de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outras.

Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compras, as associações profissionais, as alianças tecnológicas.

Tais relações são complexas, e conforme Balestrim e Verschoore (2008), junto às quais os atores concorrentes dentro de certo domínio escolhem cooperar. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros; *Redes formais:* o foco está na dimensão contratual, à gestão é estabelecida formalmente por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores, exemplo são redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as joint ventures e as franquias; *Redes informais:* as redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos com preocupações em comum (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.).

Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras e agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

A partir da compilação de diversas pesquisas anteriores Grandori e Soda (1995, *apud* Amato Neto, 2000, p.48) desenvolveram uma tipologia de redes interempresariais. Nesta classificação os autores identificam três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, quanto à tipologia baseia-se no tipo de mecanismos de coordenação utilizados; no grau de centralização da rede e no grau de formalização desta rede.

Por outro lado, há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais: redes verticais de cooperação, redes horizontais de cooperação. Complementando as características existenciais desse modelo citando Santos (1994, *apud* Amato Neto, 2000, p. 49 e 50), entende-se por redes verticais:

As redes verticais de cooperação, normalmente encontradas nos casos onde as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, neste caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Este é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico. A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos onde o produto final é composto por um grande número de peças e/ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção.

Balestrim e Verschoore (2008) afirmam que no caso supramencionado, as empresas/organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes de evolução tecnológica. Já as redes horizontais de cooperação são aquela nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes.

Por serem concorrentes diretos, disputando acirradamente o mesmo mercado, este processo merece cuidados especiais, pois dá margem a um maior número de conflitos que o modelo das Redes Verticais de Cooperação. As Redes Horizontais de Cooperação são implantadas na maioria das vezes quando as empresas isoladamente apresentam dificuldades em: adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente o mercado em que atuam; lançar e manter nova linha de produtos.

Considerando os conceitos de redes expostos, podemos dizer que a análise das redes de cooperação se fundamenta nos atributos de redes horizontais, na qual as relações colaborativas devem superar a percepção de competitividade, transformando a concorrência em parceria.

Uma visão em congruência das redes de cooperação e que vem ao encontro da análise que será efetuada com o presente trabalho, será pautada sobre um parâmetro base e também partilhado por alguns autores (Castells, 1999; Balestin; Verschoore, 2008; Amato Neto, 2000; Casarotto Filho; Pires, 2001) e esta amplamente exposta na visão de Britto o qual define como principais características de uma rede:

- a) A presença de um grau elevado de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas.
- b) A existência de um grau elevado de integração de atividades produtivas ao nível da rede, devido à presença de externalidades técnicas, pecuniárias e de demanda.
- c) A geração de externalidades tecnológicas e outros tipos de ganhos relacionados ao progresso técnico, devido à variedade de empresas inseridas nesses arranjos e à complementaridade entre as respectivas competências.
- d) A consolidação de uma infraestrutura particular que conforma tais sistemas, a qual implica certo grau de irreversibilidade quanto a investimentos realizados por agentes que eles integram (BRITTO, 2004, p.349).

Nessa contextualização, a cooperação nas empresas que compõe a rede, programam seu conjunto de tarefas e suas ações de acordo com o alcance do objetivo fim da rede,

conforme Balestrin e Verschoore (2008, p. 79) “as redes de cooperação constituem grupos de empresas coesas e amplamente inter-relacionadas, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de maneira coletiva e coordenada”, isto é, que cada tarefa de cada componente seja direcionada e reflita numa ação cooperada com vantagens individuais e coletivas.

### 2.3.2 Formas de gestão das redes e suas influências

As chaves para o real planejamento da cooperação esta em como lidar com os vários “desconhecidos” do ambiente. Conforme Quinn e Voyer (2006, p.168) “as organizações bem sucedidas criam flexibilidade ativamente. Isso exige uma busca ativa no horizonte, criação de recursos amortecedores, desenvolvimento e posicionamento de campeões e redução das linhas de decisão”.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), “tais ações precisam estar alicerçadas num modelo de gestão que possibilite sua sobrevivência e crescimento, e alguns atributos, como a flexibilidade e a rápida adaptação estrutural às mudanças ambientais, exigem gestores capacitados e instrumentos específicos de gestão”.

De acordo com Provan e Kenis (2005, *apud* Balestrin; Verschoore, 2008, p.165), existem dois modelos básicos para a gestão na rede de cooperação: a coordenação a partir de uma empresa líder e a coordenação a partir de uma entidade administrativa autônoma.

As empresas que operam sob a liderança de uma empresa líder (compradora ou fornecedora) que detém recurso chaves e assume para si as atribuições e custos envolvidos para que os objetivos comuns sejam alcançados (GOLLO; MOZZATO, 2011).

Todavia, pode ocorrer que o foco da rede de cooperação fique restrito ao foco das estratégias da empresa líder, dessa forma, pode gerar independência dos demais cooperados, podendo também não gerar laços fortes de integração e identidade entre os cooperados com a rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.165).

A segunda possibilidade de gestão utilizada por grande parte das redes é a criação de uma entidade administrativa autônoma, que segundo Gollo e Mozzato (2011); Balestrin e Verschoore (2008); Tometich (2009) tem o intento exclusivo de gerenciar a rede. Seu corpo funcional possibilita conduzir a rede de forma profissional, permitindo que as decisões estratégicas tomadas pelo conjunto de empresas sejam implementadas de forma ágil e eficaz.

No entanto os gestores das redes operam através das fronteiras organizacionais, conforme Balestrin e Verschoore (2008, p.171), gerindo os recursos disponibilizados pelos parceiros da rede. Por intermédio deles, as redes de cooperação quebram os padrões normais da autoridade e comando hierárquico, introduzindo padrões sustentados por decisões consensuais.

Como salientou Gerstein (1992), os valores que norteiam uma rede de cooperação estão alicerçados no compartilhamento e na colaboração no qual a autoridade dá lugar à influência, o comando e negociação.

Em consonância Balestrin e Verschoore (2008, p.171) incubem aos gestores assumir o desafio de reduzir as barreiras à entrada e à saída da rede, ampliando o acesso e a socialização das informações. Na medida em que os novos associados não estão totalmente afinados com as rotinas estabelecidas e as percepções compartilhadas na rede, é possível incorporaras suas percepções e, assim, contribuir para a constante atualização e desenvolvimento do grupo/rede.

Esses aspectos mostram-se relevantes para organizar as ações coletivas e orientar as ações dos gestores, que a partir dessa visão deverão tomar decisões de planejamento, direção, controle e avaliação.

Contudo, na definição dos autores, o planejamento é feito conjuntamente, em consonância com o planejamento de cada empresa; a direção recairá sobre as ações conjuntas dos membros de maneira independente; o controle será exercido com base na reciprocidade das relações entre os associados; e a avaliação ira mensurar os ganhos competitivos obtidos coletivamente na rede e individualmente em cada empresa associada (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008, p.171).

Dessa forma, a cooperação nas redes permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios (BEEBY; BOOTH, 2000, p. 176).

Em uma Cooperativa todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, aplicações, depósitos e outras) são revertidas em seu benefício através de preços justos. Os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida. Sendo assim é mister mencionar qual o perfil das empresas cooperadas.

### 2.3.3 Perfis das empresas cooperadas

Como visto a cooperação entre organizações emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer aos próprios interesses; isto é, as empresas colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada. Nesse contexto, a cooperação cuja finalidade é gerar benefícios que somente as empresas participantes podem usufruir torna essas empresas mais fortes e competitivas frente àquelas que não integram o grupo constituído (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008, p. 41).

Historicamente as PME's (pequenas e médias empresas) apresentam enormes dificuldades para acompanhar a concorrência na complexa economia global, custos elevados,

escala reduzida, pouca informação, desconhecimento de mercado, necessidade de treinamento mão de obra, atualizações tecnológicas, linha cara de créditos, pouca utilização e instrumentos de gestão, limitação estrutural (Gollo; Mozzato, 2011); são fatores que dificultam a maior parte das iniciativas dos empreendedores, efeitos esses que podem ser neutralizados ou amenizados pela formação de redes de cooperação.

A evolução e consolidação das MPE no Brasil se solidificaram conforme Berne (2016) em razão de duas vertentes, a primeira pela consolidação da economia como o primeiro degrau dessa evolução, e a segunda o perfil empreendedor que se tornou mais ativo.

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas compõem 20% do PIB nacional total, além de representar 99% das empresas brasileiras. No PIB da indústria, a atuação das micro e pequenas (22,5%) já estabelece relação com o das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. (SEBRAE, 2014, p. 7).

Embora tenha-se observado a ocorrência de uma evolução nas MPE, assim como a sua importância para a economia do país e suas regiões, existe um percurso árduo para os gestores em superar as questões administrativas, onde as quais buscam algumas soluções utilizadas por grandes empresas que pertencem há cenários bem diferentes, pois as micro e pequenas empresas possuem características específicas no tocante as suas decisões, recursos e organização. (BERNARDES, 2005).

Em geral, as MPE operam, comumente em esferas mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e prestação de serviços. Contudo, tem se mostrado um grande segmento da economia, capaz de gerar empregos de maneira formal e informal (SILVA; SCHEFFER, 2015, p. 91).

Em relação a classificação das MPEs, o IBGE considera o número de colaboradores determina o porte da empresa, para as microempresas, aquelas que empregam até nove trabalhadores e, para a pequena empresa as que empregam entre dez e quarenta e nove trabalhadores (IBGE, 2014).

Já o SEBRAE, determina que no setor industrial deverão ser considerados até dezenove trabalhadores e, no comércio e serviços até nove trabalhadores para as microempresas. Para as pequenas empresas, o nível de classificação na área industrial é de vinte a noventa e nove colaboradores, no comércio e serviço entre dez e até quarenta e nove colaboradores (SEBRAE, 2015).

A RFB, classifica, conforme a Lei Complementar (LC) nº 123/2006, o porte das empresas conforme a carga tributária, definindo que a microempresa, além de possuir

tributação simplificada deverá ter uma receita (ano anterior) até duzentos e quarenta mil reais; enquanto q pequena empresa uma receita bruta anual de duzentos e quarenta mil reais até dois milhões e quatrocentos mil (SILVA, 2015, p. 13).

Aos países membros do MERCOSUL, com a finalidade de uniformizar uma definição coletiva e classificatória quanto ao porte das empresas, deliberou em 1998 por meio da Resolução n<sup>a</sup> 59, no Rio de Janeiro, empregando dois critérios de classificação: quantitativo e qualitativo.

Em relação aos parâmetros quantitativos foi utilizado o grau de faturamento e o número de colaboradores, sendo para microempresa (indústria) a classificação de vendas anuais até quatrocentos mil dólares com até dez trabalhadores; para comércio e serviços, as vendas anuais deverão atingir até duzentos mil dólares, com até cinco trabalhadores (SECRETARIA DO MERCOSUL, 2017).

Ainda nesse tema, para as pequenas empresas, em nível industrial, as vendas anuais deverão ser de até 3.500.000 US\$, com um número de colaboradores entre onze e até quarenta; em nível de comércio e serviços, vendas anuais de até 1.500.000 US\$, com o número de trabalhadores de seis até trinta (SECRETARIA DO MERCOSUL, 2017).

Em relação aos critérios qualitativos, tanto as microempresas quanto as pequenas não podem ser conduzido, vinculado e administrado por qualquer outra empresa ou ser de responsabilidade de qualquer grupo econômico que supere os valores estabelecidos (SECRETARIA DO MERCOSUL, 2017).

Reforçando as características que envolvem as MPE, a União Europeia, através da Recomendação da Comissão de 06 de maio de 2003, mencionando que as PMEs, além de contribuir para a geração de trabalho, empreendedorismo e inovação, auxiliam diretamente no quesito competitividade (EUROPEAN UNION LAW, 2017, p. 1).

Para tanto, a legislação da União Europeia (UE) caracteriza que as microempresas podem ser definidas como as que empregam e assalariam até dez colaboradores e, com uma demonstração de ativo e passivo inferior a dois milhões de euros; e a pequena empresa, com até cinquenta colaboradores, com balanço inferior/anual de até cinquenta milhões de euros (EUROPEAN UNION LAW, 2017, p. 1).

A Lei da Pequena Empresa da UE, retoma a centralização dos Estados-Membros para as pequenas empresas, estimulando o financiamento, com a finalidade de acesso ao trabalho, inclusão de jovens e a disposição de infraestruturas para as regiões menos desenvolvidas. O documento, ainda em elaboração iniciou sua alteração em 14 de dezembro de 2015, esta valando igualmente para a Média Empresa (COMISSÃO EUROPEIA, 2015, p. 23).

Visando melhorar a abordagem do empreendedorismo na Europa e, simplificar o enquadramento regulamentar e político das pequenas empresas e eliminar as restrições ao seu desenvolvimento, minimizando em até 25% da carga administrativa, reforçando o crescimento e a competitividade de forma sustentável, criando um ambiente favorável às pequenas empresas, estas por sua vez, deveriam fazer parte da política em geral, com base na convicção de que as regras devem respeitar a maioria dos que as utilizam: o princípio do “Pense Primeiro Pequeno”.<sup>2</sup> (EUROPEN COMMISSION, 2017, p.1).

Ainda, segundo a *European Commission* (2017, p.1), assim como as médias empresas, as pequenas constituem a espinha dorsal da economia europeia. Juntas representam 99% de todas as empresas da UE. Nos últimos cinco anos, criaram cerca de 85% dos novos postos de trabalho e proporcionaram dois terços do emprego total no sector privado na UE.

Como referência, pode-se discorrer sobre a Agência para Pequenos Negócios (SBA) dos Estados Unidos da América (EUA), que tem por finalidade garantir os interesses para as pequenas empresas, nota-se que tanto a EU como a SBA/EUA, não incorporam as microempresas como forma de empreendimento (SEBRAE, 2017).

Os critérios que determinam os pequenos negócios nos EUA podem ser classificados como: empresas manufatureiras e das indústrias de mineração, sendo consideradas pequenas empresas, com até 500 trabalhadores. Para as demais, são aquelas que apresentam receita anual média de até seis milhões de dólares. A receita anual média é avaliada com o parâmetro dos três últimos anos fiscais concluídos da empresa (SEBRAE, 2017).

Do mesmo modo, o desenvolvimento da microempresa é uma estratégia que gera pelo menos 25% de desenvolvimento econômico no EUA, atendendo quase 350 mil outras empresas da EU, e especialmente novas pequenas empresas do exterior. Ainda, através do Censo de Microempresas dos EUA 2010, indicou que as organizações que relataram tanto em 2008 como em 2010 obtiveram um aumento de 25% no número de microcréditos desembolsados ao longo do período de dois anos e, um aumento de 15% no número de indivíduos assistidos. (ASSOCIATION FOR ENTERPRISE OPPORTUNITY; 2017).

O desenvolvimento da microempresa é uma estratégia que tem vários antecedentes - tanto nacionais como internacionais. E isso incorpora múltiplas abordagens. Existem também

---

<sup>2</sup> Texto integral: “It aims to improve the approach to entrepreneurship in Europe, to simplify the regulatory and political framework for small enterprises and to eliminate constraints on their development, by minimizing administrative burden by up to 25%, by boosting growth and competitiveness in a sustainable way, creating a favorable environment for Small businesses, in turn, should be part of politics in general, on the basis of the conviction that the rules should respect the majority of those who use them: the “Think Small First” principle.” (EUROPEN COMMISSION, 2017).

vários objetivos de desenvolvimento de microempresas: ele tem como uma estratégia que pode promover o desenvolvimento pessoal, comunitário e econômico (HARVEY, 2011).

Em suma, é que o desenvolvimento de habilidades que desencadeiam o empreendedorismo, gerando capacidades e serviços de negócios, levando a criação de empresas e, gerando, conseqüentemente, o crescimento econômico de um país. Desta forma, as microempresas possuem uma grande variedade de origens e, parecem capazes de gerar renda e oferecer renda, ganhando oportunidades para outros setores desenvolverem-se também (NEUMARK, 2011).

Os dados das MPMEs sobre o setor informal são escassos e não são comparáveis entre os países. Esta lacuna de dados poderia ser preenchida por Monitorando PMEs operando no setor informal ou incentivando para essas instituições. Pesquisas como de McKinsey & Company em 2010. Afirmam que das 132 economias cobertas, existem 125 milhões MPEs formais, das quais 89 milhões operam em mercados emergentes, ou seja, em média, existem 31 MPMEs por 1.000 pessoas (WORLD BANK, 2010).

No entanto, essas estimativas são provavelmente apenas a ponta do iceberg como dados em MPEs, em particular nas microempresas e no setor informal, é escasso e muitas vezes não é comparável devido as diferenças nas definições e métodos de estimativas. A maioria das definições estatísticas de MPEs e, as pesquisas subsequentes, estão predominantemente preocupadas com empresas que se formalizaram ou registraram de alguma forma e atingiram um determinado número de empregados, excluindo assim as empresas familiares micro e informais e autônomos (REEG, 2015). Em países de alta, média e baixa renda, as MPEs constituem a maior participação do setor privado e representam a maior parte dos empregos. Mesmo que uma grande parte dessas empresas sejam informais, boa parte são responsáveis pela criação de emprego, em classes sociais de baixa e média renda nos Países (REEG, 2015).

Desta maneira, as definições das MPEs, variam entre os países, bem como através de setores e indústrias. Embora não exista uma definição universal do que constitui uma MPE, o critério mais comumente referido é o número de colaboradores e, dependendo da disponibilidade de dados e do caráter econômico do país anfitrião. Outros critérios adicionais, como o volume de negócios ou, os investimentos de capital de uma empresa, investimentos de capital, entre outros (BRUHN; MACKENZI, 2013).

Após elencarmos algumas características das micro e pequenas empresas, destaca-se as origens dessas empresas, com a finalidade de situar o tema no contexto histórico, uma vez que esta são objeto de diversos estudos.

Em termos históricos o primeiro país que criou uma definição legal para as micro e pequenas empresas foram os Estados Unidos com o advento da publicação da *Small Business Act.* de 1953, no tocante em termos objetivos para definir esse grupo de empresas a maioria dos países se amparam separadamente ou em conjunto o número de empregados, o volume de produção ou faturamento e o valor investido de capital/ativos (IFC, 2007; BERNE, 2016).

No Brasil, conforme Prado Júnior (2006, p. 65), escrito ainda na década de 1950, relata sobre a economia no cenário brasileiro, aludindo que as primeiras implicações ou referências sobre MPEs remontam ao Brasil Colônia.

O autor supracitado (2006, p. 66), sugere que com a expansão da agricultura, os produtos produzidos eram comercializados a partir da zona rural às cidades, utilizando-se da mão-de-obra direta e indireta e, embora o comércio fosse ainda que subdesenvolvido, essa forma de geração de economia, proporcionava trabalho e, o próprio sistema financeiro.

A partir da descoberta do Pau-Brasil, do comércio da cana-de-açúcar, cacau, algodão e do café, e economia passou para a contratação de trabalhadores conforme a demanda, o que segundo Prado Júnior (2006, p. 65-66), permite classificar a economia da época como um pequeno negócio.

E, somente com o fim da I Guerra Mundial, a ampliação do mercado interno sofreu transformações estruturais e produtivas, para suprir a necessidade do território nacional. Mas, com a segunda Grande Guerra, a deficiência interna dos países da América, inviabiliza o desenvolvimento empresarial das empresas de pequeno porte (PRADO JÚNIOR, 2006, p. 67).

São escassos os estudos referentes a origem da micro e pequenas empresas no Brasil, contudo nota-se uma afinidade de ideais ao afirmar que estas foram evidenciadas nos estudos de Caio Prado Júnior, a partir da concepção de que as pequenas empresas surgiram com o trabalho colonial, precisamente pela agricultura, exploração de madeira e minério, manufatura e, seguindo a lógica, a comercialização desses produtos (SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007, p. 64).

Para além, no que se refere a definição das MPEs, existem várias definições de micro, pequena e médias empresas no mundo, pois há definições conforme a intenção determinada das instituições e estudiosos, existindo essa pluralidade fica difícil estabelecer um conceito único, pois apresentam diversos estilos sociais e econômicos (LEONE, 1999; JAMIL; MOHAMED, 2011).

Para uma definição mais voltada à academia referente as micros, pequenas e medias empresas, introduzimos Leone (1999), onde a mesma divide em três grupos, sendo:

especificidades organizacionais: resumidamente demonstra a falta de recursos, planejamento; especificidades decisórias: organiza a empresa somente para curto prazo temporal, decisões são basicamente intuitivas e forte influência familiar; especificidades individuais: o proprietário o senhor absoluto na gerencia.

Entretanto em termos de definições no Brasil é mais utilizada a classificação em micro e pequena pelo número de empregados, ou conforme utilizam alguns autores e entidades a classificação pelo faturamento, sendo esse indicador compreendido como mais fidedigno em razão da crescente modernização nos processos e na terceirização (SEBRAE, 2008; BERNE, 2016).

Optando em classificar por número de empregados o porte das empresas fica entendido que para ser micro deve contar até 19 empregados e para ser pequena de 20 até 99 empregados, conforme o quadro 1:

Quadro 1: Classificação do porte conforme o número de empregados

Porte da empresa	Comércio e serviço (nº empregado)	Indústria e construção (nº empregado)
Micro	Até 9	Até 19
Pequena	10 até 49	20 até 99

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do SEBRAE/SP (2014).

Já referente ao embasamento legal das micro e pequenas empresas no Brasil, tem se como base os artigos 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 e a Lei Complementar das Micro e Pequenas Empresas 123/2006, onde define vários critérios para tributação entres os entes federativos no Brasil, a União, os Estados e os Municípios, e estabelece que para ser micro deva faturar até R\$ 360.000,00 no ano e para ser enquadrada como pequena empresa deve faturar de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 por ano, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Classificação do porte conforme o faturamento

Porte da Empresa	Faturamento Anual (em reais)
Micro	0,00 - 360.000,00
Pequena	360.000,01 – 3.600.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Lei Complementar 123/06.

Outro fator de definição para as MPEs está relacionado aos critérios econômicos, que vão de acordo com os fenômenos sociais e, são pertinentes ao objeto do segmento, patrimônio e faturamento, os denominados critérios qualitativos e quantitativos (SILVA, 2015, p. 14).

Para o presente estudo utilizaremos a classificação amparada na lei, a qual é utilizada pela Receita Federal do Brasil, pois como pretende-se avaliar a gestão financeira, optou-se por essa classificação, em razão de facilitar e harmonizar os cálculos dos índices da situação financeira e econômica das empresas.

A primeira concepção de MPE se deu pelo Decreto-lei 1.780/1980, na qual concedia a exoneração de tributos as empresas de pequeno porte, não existindo uma definição para microempresa. E, foi a partir da lei ° 7.256/1984 que surgiu a inserção da microempresa, com ajustamento diferenciado (PESSÔA; COSTA; MACCARI, 2016, p. 346).

Com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil (CF), em 1988, as MPEs passaram a ter um texto próprio, elencado no art. 179, na qual dedicou um tratamento legal e diferenciado, em decorrência de suas obrigações tributária, sociais, gestoras e de linha de crédito. Com isso a definição formal das MPEs, passou a ser fundamentada de acordo com a receita bruta anual e pelo número efetivo de trabalhadores (LIMA; LIMA<sub>a</sub>, 2016, p. 23).

Em 2006, pela LP 123/2006, estabeleceu o Estatuto Nacional da Micro e Empresa de Pequeno Porte, indicando os regulamentos genéricos ao tratamento de tais organizações, no contexto Federal, Estadual e Municipal. Incorporando em seu art. 1º, as arrecadações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, acesso ao crédito e as obrigações acessórias (LIMA; LIMA<sub>a</sub>, 2016, p. 24).

Além disso, com o CPC publicou o Pronunciamento Técnico Contábil para Pequenas e Médias Empresas (PME), Resolução CFC 1.255/2009, a definição generaliza-se apenas a pequenas e médias empresas, com a concepção das organizações que possuem obrigatoriedade na prestação de contas. Contudo, as obrigações contábeis passam a serem orientadas para fins externos e base para financiamentos e, para uma significação comum deverá haver a adoção conforme as demonstrações contábeis pronunciadas no PME (SOUZA; DRUM; CARVALHO, 2014, p. 93; LIMA; LIMA, 2016, p. 25).

Conforme a Resolução CFC nº 1.418/2012, foi abonada a ITG 1000, instituindo critérios e métodos simplificados a serem analisados pela ME e EPP (empresas de pequeno porte). A resolução aponta para duas adoções empregando a opção pela ITG 1000, ou pela sistematização do regulamento exposto pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) ou pela PME (SOUZA; DRUM; CARVALHO, 2014, p. 95).

Observou-se que dentre as obrigações a NBC exige que as organizações exibam um conjunto absoluto das demonstrações contábeis anualmente, inclusive aos que optam pelo Simples Nacional.

Ao que se refere as MPEs, notou-se que por simples que pareça, a caracterização e definição dependerá, além da determinação constitucional, os critérios qualitativos e quantitativos adotados de acordo com cada segmento dessas organizações. Logo, para que a tomada de decisões de determinada MPE seja a mais eficaz possível, é necessário que os administradores possuam, também, como ferramenta de informação os indicadores financeiros e não-financeiros, como uma das formas de avaliar o acompanhamento de seus resultados.

Nesse contexto, a participação das pequenas e médias empresas nesse novo formato organizacional, as redes de cooperação, contribuem para que as dificuldades sejam superadas. Além disso, aumenta a possibilidade da empresa alcançar determinados objetivos que, sozinha, seria mais difícil (Barbosa; *et al*, 2007). A sinergia de esforços gerada entre as empresas permite o alcance de objetivos comuns. Conforme Britto (2004, p. 13):

[...] vínculos e relações de interdependência entre os agentes, os quais originam uma estrutura de governança particular, que possibilita a geração de um resultado positivo em termos do incremento da eficiência, do potencial inovativo e da competitividade daqueles agentes.

Esse sistema de cooperação pode ser descrito segundo Pyke (1992), como sendo composta geralmente de pequenas e médias empresas independentes, organizadas em um local ou região como base pertencendo ao mesmo setor industrial, que se encontram em desvantagem frente às grandes empresas. Em geral, as grandes empresas têm mais condições para dominar as etapas da cadeia de valor (suprimentos, logística, produção e *marketing*).

Já o grande problema das PME's é não ter competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor (Amato Neto, 2000). Cadeia de valor que segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 45) descrevem como funções iniciais (desenvolvimento de produtos), intermediários (meios de produção) e finais (distribuição, exportação).

Assim, segundo Ribault *et al.* (1995, *apud* Amato Neto, 2000, p.47), as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição); aproveitando assim, os relacionamentos de competição e cooperação através da formação de redes de cooperação percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos do que as grandes empresas podem tornar-se igualmente competitivas se agregarem vantagens tecnológicas, logística e economia de escala (VENTURINI; *et al*, 2004, p. 193).

As Redes passam então a atuar com ferramentas coletivas, como: central de negócios, que permite conquistar condições mais vantajosas de compra; marketing compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum; central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias, etc.

Além dessas, uma das mais importantes ferramentas coletivas vantajosas às empresas em rede, é conforme Balestrin e Verschoore (2008), a operacionalizadas com base no planejamento estratégico desenvolvido pela rede, na qual há um acompanhamento, os consultores auxiliam na elaboração do plano de longo prazo, recebendo demandas e buscando novas oportunidades de parcerias e alianças.

Dessa forma, as redes de alianças em foco às redes de cooperação são mais efetivas quando reúnem empresas localizadas em uma mesma região; envolvem também relacionamentos e interações sociais.

#### 2.3.4 Fatores relevantes para o estabelecimento das redes

Diversas razões são responsáveis pelo interesse das empresas em utilizar redes de alianças como base na estratégia cooperativa de rede, dentre as quais, Balestrin e Verschoore, 2008; Amato Neto, 2000; Casarotto e Pires, 2001, destacam a oportunidade de compartilhar recursos, reduzir custos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias permanecer a par de tecnologias emergentes; e compartilhar os riscos e as despesas.

Dentro dessa mesma visão o SEBRAE (2014) define a formação das empresas em rede sobre o seguinte enfoque:

Formadas por grupos de organizações com interesses comuns que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Esta forma de associação busca parcerias que proporcionam: competitividade, mais renda, mais lucro, agilidade, investimento acessível, informações, estudos e pesquisas, tecnologia e certificação de qualidade das empresas.

Para Schermerhorn (1975, *apud* Balestrin; Verschoore 2008, p.40), “a cooperação interorganizacional decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos”.

Tais objetivos comuns, citados anteriormente são almejados pela via de cooperação e se se assemelham a matriz do jogo do dilema do prisioneiro (estruturação de relação social por meio do estudo da interação entre dois indivíduos), o qual foi criado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher, sendo formalizada matematicamente por Tucker 1978.

Conforme explicaram Motta e Vasconcelos (2009, p. 359) esse é o caso em que os dois jogadores escolhem cooperar e têm ganhado intermediários, 3 pontos cada um. Porém,

como a interação vai continuar, eles ganham mais se adotarem uma estratégia intermediária e segura, ou seja, se ambos cooperarem permanentemente. Com isso, eles vão ganhar 3 pontos, sendo essa a estratégia em que totalizam mais pontos. Quanto maior for a duração da interação, mais ganharão adotando esse tipo de estratégia.

Motta e Vasconcelos (2009) definiram que a estrutura da cooperação nas organizações quanto maior a duração da interação entre os jogadores e tendo eles interesses compatíveis, a estratégia ganha-ganha, ambos cooperam, os dois ganham, será a que melhor remunerará e oferecerá recompensa aos jogadores.

Essa análise procura explicar de modo lógico a realidade como se fosse uma estrutura de jogo de negociação, em que gerir uma organização seria se preocupar em estruturar relações sociais do tipo ganha-ganha, nas quais os jogadores, indivíduos envolvidos no processo de implementação de nova ferramenta organizacional, tecnológica ou modelo, por exemplo, tivessem ganhos concretos em adotar na prática o novo modelo ou ferramenta, cooperando de modo contínuo dentro uma estrutura de jogo (MOTTA; VASCONCELOS 2009, p.359).

Nesse caso resistiriam menos em colaborar e a ferramenta ou modelo teria mais possibilidades de ser implementada na prática, ocorrendo a mudança de hábitos e as práticas sociais que permitiriam sua implantação de fato (MOTTA; VASCONCELOS 2009, p.360).

No que tange ao campo organizacional, tal conclusão sustenta a proposição de que as empresas devam substituir ou complementar suas tradicionais estratégias individuais com estratégias coletivas (BALESTRIM; VERSCHOORE, 2008, p.49).

Para Balestrin e Vargas (2004, p.208), tais estratégias são evidenciadas nas redes de cooperação, que são vistas sobre o prisma de que, são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custo e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros.

Nessa perspectiva de análise, as redes de cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto a independência e a individualidade de cada empresa participante. Dessa forma, o desempenho de uma rede pode ser aumentado em consequência do benefício mútuo que o compromisso cria, fazendo com que os sócios cooperem juntos para atender aos interesses comuns da rede com ganhos competitivos frente ao mercado.

Como apontam Balestrin e Vargas (2004, p. 211) “três fatores ajudam a explicar o sucesso das redes de PME’s: as economias de escala por meio de redes, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais”.

Por outro lado, como evidenciou Wilder (2003) é preciso ainda aprimorar o relacionamento das empresas participantes na rede. Para este autor, as principais dificuldades identificadas nas estruturas de redes, em especial como ele cita as de pequenos supermercados brasileiros, são a falta de cooperação, burocracias legais, questões culturais, integração de compras, unificação de sortimentos e, principalmente, pouca padronização de processos e produtos.

Para o mesmo autor, ao ultrapassar essa barreira de dificuldades as redes proporcionam vantagens para todos os envolvidos: consumidores, supermercadistas, fornecedores e funcionários, tal como descrito no Quadro 3.

Quadro 3: Principais vantagens das associações de compras entre supermercados

<b>Grupos</b>	<b>Vantagens</b>
Consumidores	Preços: Qualidade, promoções, melhor atendimento.
Supermercadistas	Perspectiva de melhora da loja e de crescimento; troca de experiências, aumento nas vendas; ampliação do mix de produtos
Fornecedores	Aumento no volume de vendas; redução de intermediários, redução dos custos de <i>marketing</i> e transporte
Funcionários	Treinamentos técnicos; possibilidade de crescimento profissional

Fonte: WILDER, 2003.

Motta e Vasconcelos (2009, p. 373) complementam que: “dado o fato de que uma estrutura em rede visa economizar custos, facilitar a coordenação e aumentar a flexibilidade das organizações interligadas na rede, essa estrutura é mais adequada aos ambientes incertos e complexos predominantes hoje em dia”.

### 2.3.5 Vantagens competitivas

De acordo com Porter (1992, p.31) a “vantagem competitiva tem origem em inúmeras atividades distintas que uma organização vem a executar no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”. Tais arranjos colaborativos enfatizam a capacidade de adaptação às mudanças, aliando benefícios ao adotar estratégias de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.56).

Consoante, ao que disseram Lima Filho et al. (2006, p.315) os objetivos estratégicos adotados para a formação de redes de cooperação, cuja relevância se destaca nas vantagens

competitivas, que as economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimentos sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de marketing.

No que tange compartilhamento de recursos e fortalecimento do poder de compra, em especial, como citado anteriormente, quanto maior for o poder de barganha que empresa/rede tem, maior a possibilidade a realização de acordos comerciais em condições exclusivas (Waarden, 1992), com isso proporciona como vantagem o poder de oferta uma maior linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; com isso ganha maior pressão sobre o mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente (GOLLO; MOZZATO, 2011).

Nesse mesmo prisma de vantagens relevantes que tange os ganhos de cooperação, Balestrin e Verschoore (2008) complementam e apresentam um quadro com as principais características dos ganhos competitivos que as empresas conquistam ao se tornarem participantes de uma rede de cooperação, conforme a representação do quadro 4.

Quadro 4: Ganhos competitivos

<b>GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO</b>		
<b>Ganhos competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Benefícios para os associados</b>
<b>Maior escala e poder de mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
<b>Geração de soluções coletivas</b>	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
<b>Redução de custos e riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
<b>Acúmulo de capital social</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	A socialização de conhecimento entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva as empresas da rede	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.

<b>Inovação colaborativa</b>	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centro de pesquisas e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.
------------------------------	--	--

Fonte: Balestrin e Verschoore 2008, p.120.

Assim, se caracteriza uma das finalidades principais das redes, apontadas por Balestrin e Verschoore (2008), que é divulgar a marca e com isso ganhar seu fortalecimento junto aos fornecedores e consumidores, procurando sempre a sua valorização, tornando-a cada vez mais conhecida, dessa forma, facilita aos associados alcançar o seu público consumidor (GOLLO; MOZZATO, 2011).

Como pôde ser evidenciadas, as empresas cooperadas beneficiadas pela notoriedade pública ganham relevância graças a uma exposição na mídia e principalmente uma adequação dos pontos de venda ao padrão da rede, motivando assim, um maior investimento em suas empresas; investimentos esses que geram satisfação ao empresário, devido ao reconhecimento por parte dos clientes e das melhorias realizadas, que também atraem nova clientela (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.121).

Um segundo benefício esta na representatividade e credibilidade (Lima Filho; *et al.* 2006, p.316) que a empresa passa a ganhar por estar vinculada a uma rede reconhecida, como pontua Balestrin e Verschoore (2008, p.121) “nesse sentido a empresa/rede esta mais apta a gerar marca com expressão e reconhecimento, alcançando maior exposição pública”. Garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu contexto institucional.

Passando assim, a ser percebida com distinção em sua área de atuação, além de como já citado anteriormente, receber o reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais; dessa forma a empresa/rede passa a ser uma alternativa nas relações comerciais, com isso ganha oportunidades de novos negócios (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.121).

Outra variável base para o incremento da cooperação competitiva pautada na gestão empresarial, a qual visa manter-se atuante no mercado atual e agressão a novos mercados com condição de confiabilidade e satisfação das necessidades dos clientes, o cooperado potencializa a imagem da rede (PEREIRA, 2004).

Conforme Casarotto Filho e Pires (2001, p.52): “quando uma empresa apresenta seus produtos e serviços, está promovendo também as demais empresas que com esta colaboram, consolidando a imagem de um tecido econômico integrado e de grande competitividade”.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O tipo de metodologia utilizado será Pesquisa-ação. Uma das muitas diferentes formas de investigação-ação, a qual é por ele sucintamente definida como toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática.

A pesquisa-ação é, principalmente, uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores, de modo que possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos.

Optou-se pela pesquisa-ação pelo fato desse tipo de procedimento técnico caracterizar-se como uma pesquisa social, com base empírica, que é concebida e realizada. (THIOLLENT, 1997).

Além disso, espera-se, com a pesquisa-ação, produzir novas informações e estruturar conhecimentos relacionados a estudos futuros e, prospectiva estratégica, bem como delinear ações relacionadas às atividades de coleta de dados, através da pesquisa documental, observação participante, entrevistas, reuniões e, com base nessas, firmar novas convicções entre o pesquisador (THIOLLENT, 1997).

A partir da rede CNS, a pesquisa ação poderíamos contribuir com ideias e ações com que mudasse suas formas de ver o cooperativismo, montando uma central de compras funcional e mais lucrativa.

#### **3.2 Características da pesquisa**

De acordo com Thiollent (1997), embora o projeto de pesquisa-ação não tenha forma totalmente pré-definida, considera-se existir, no mínimo, quatro grandes fases (exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação), onde, no início da experiência, essas fases são sequenciais, mas na prática existem entre as três últimas, um tipo de vaivém, ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação. Diante disso, para a pesquisa definiu-se as etapas do processo de pesquisa-ação, utilizadas para atenderem aos objetivos do estudo.

Embora a pesquisa-ação tenda a ser pragmática, ela se distingue claramente da prática e, embora seja pesquisa, também se distingue claramente da pesquisa científica tradicional, principalmente porque a pesquisa-ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e é limitada pelo contexto e pela ética da prática. (TRIPP, 2005).

A metodologia utilizada é sempre preeminente na pesquisa científica, mas na pesquisa-ação, a metodologia de pesquisa deve sempre ser subserviente à prática, de modo que não se decida deixar de tentar avaliar a mudança por não se dispor de uma boa medida ou

dados básicos adequados. Antes, procura-se fazer julgamentos baseados na melhor evidência que se possa produzir. (TRIPP, 2005).

Existem duas metodologias a serem descritas e justificadas numa proposta de pesquisa-ação: os processos de pesquisa-ação a serem utilizados em campo e o método de estudo de caso (narrativo) que será empregado para contar a história do projeto e de seus resultados. Uma proposta de pesquisa-ação é, pois, diferente de outros tipos de proposta na medida em que uma proporção muito maior dela é mais metodológica do que substantivo o que é o contrário de uma proposta de pesquisa tradicional. (TRIPP, 2005).

Portanto, a presente pesquisa ação se dará em duas etapas distintas, a primeira delas em uma análise bibliográfica e documental sobre o tema em questão, para tabular os dados, e a segunda de maneira prática, onde se colocará em prática o estudado até então, criando dessa forma um modelo de uma central de compras, conforme os objetivos da pesquisa.

Após a apresentação da revisão de literatura deste estudo, a metodologia de pesquisa é disposta e dividida em blocos: abordagens e estratégias de pesquisa; técnica e instrumento para coleta de dados; variáveis de análise e tratamentos estatísticos, que serão aplicados para a obtenção dos resultados.

Foram aplicadas pesquisas exploratórias e descritivas de abordagem mista, qualitativa e quantitativa. A primeira das abordagens, a pesquisa qualitativa segue uma revisão das fontes internas e externas de dados primários. Ela é geralmente usada para definir o problema com mais precisão, formular hipóteses, identificar ou esclarecer as variáveis-chave a serem investigadas na fase quantitativa. A pesquisa qualitativa produz dados primários, e se baseia nas discussões em grupo e entrevistas em profundidade, segundo Malhotra (2001, p. 112) e Diehl e Tatim (2004, p. 36).

Entretanto, na segunda abordagem, enquadrada na visão positivista das ciências sociais, a pesquisa quantitativa pode ser caracterizada, segundo Malhotra (2001, p. 111), como uma metodologia que procura esclarecer processos ou fenômenos através da quantificação de dados, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 82).

As entrevistas de profundidade extraem respostas que os sujeitos não estão dispostos a dar ou não conseguiriam dar se soubessem o propósito do estudo. As entrevistas em profundidade são ideais especialmente quando os tópicos a serem levantados são pessoais, delicados ou sujeitos às normas sociais, segundo Malhotra (2001, p.126).

Assim, os resultados das entrevistas foram utilizados como base para a elaboração das questões a serem incorporadas às variáveis de análise junto ao questionário quantitativo. A

etapa quantitativa foi realizada através de um levantamento *survey* com questionário impresso, elaborada especificamente para esta pesquisa.

O processo utilizado na primeira etapa apresenta amostragem não probabilística por conveniência, sendo que os participantes foram selecionados com base em sua disposição em participar do estudo e da própria conveniência de acesso aos respondentes por parte do pesquisador. A população-alvo da segunda etapa da pesquisa possui a mesma característica da primeira.

Como a amostra não é probabilística, o seu tamanho foi dimensionado de forma que possa possibilitar o uso de técnicas multivariadas de análise de dados visando trabalhos futuros. Segundo Hair Júnior *et al.* (2005, p. 97), para a aplicação de técnicas multivariadas, a amostra deve ser maior ou igual a cem e ter cinco vezes mais observações do que as variáveis a serem analisadas, sendo o tamanho mais aceitável uma proporção de dez observações para cada variável.

Para mensurar os fatores abordados na fundamentação teórica, optou-se pelo levantamento *survey*, com a utilização de questionário impresso, especialmente desenvolvido para esta pesquisa, contendo as instruções para seu preenchimento e precedido de informações sobre os objetivos da pesquisa e o uso de seus resultados exclusivamente para fins acadêmicos. Os respondentes foram convidados a participarem da pesquisa voluntariamente. Para a elaboração do questionário, foram utilizadas como a etapa qualitativa da pesquisa. Os associados pesquisados assinalavam uma escala simples de resposta, onde foi realizada uma análise e interpretação dos dados colhidos.

O problema enfrentado pelas empresas associadas no tocante à compra de produtos é a questão da bi tributação. Isso posto, observa-se que a compra de produtos acontece de duas maneiras distintas. A primeira é quando a Rede reúne os pedidos dos supermercadistas associados e efetua a compra em nome da própria Rede. Sendo assim, a Rede conta com um centro de distribuição, onde os produtos são entregues e redistribuídos para as lojas associadas.

Sendo assim, este fato ocasiona o fenômeno da bi tributação, uma vez que a nota fiscal unificada deve ser fracionada para ser entregue ao destinatário. Diante disso, a nota fiscal é emitida para cada loja de acordo com o pedido individual, onde se observa novamente a incidência dos impostos, o que onera a atividade como um todo, pelo aumento nos custos de transação. A outra possibilidade é quando os produtos adquiridos dos fornecedores são faturados individualmente, ou seja, loja por loja, sendo que produtos são entregues individualmente.

A oferta de produtos não se dá apenas pela compra de produtos líderes no mercado. A Rede CNS Supermercados deu início à oferta de produtos com sua marca. Os produtos com a marca - distribuidor são negociados diretamente com a indústria de transformação mediante contratos que determinam a especificidade (características técnicas) do produto, local e data de entrega, condições de pagamento e preço.

As empresas, que operam em rede, buscam obter benefícios, como redução de custos e riscos de investimentos, preservação da individualidade de sua empresa, valorização da marca e possibilidade de *marketing* compartilhado, ampliação de mercado e a definição de estratégias conjuntas. Além disso, tende a ocorrer uma profissionalização das empresas que se unem em rede, beneficiando não só o consumidor final, mas, também, a indústria, uma vez que as micro, pequenas e médias empresas centralizam as compras, adquirindo os produtos em conjunto.

A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado. A pesquisa descritiva é especialmente útil quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de fenômeno de mercado como a frequência de compra a identificação de relacionamento e identificação de previsões.

Torna-se importante salientar um maior desenvolvimento, dessas associações, no setor supermercadista, pois cresce o número de pequenos e médios componentes das redes em busca de competitividade no mercado. Assim, pode-se destacar que, hoje, o setor supermercadista movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentações, mudanças de *layout*, automação, informatização, contratação de novos empregados e, principalmente, na adoção de novas estratégias de crescimento, para se manterem ativos em um mercado hiper-competitivo.

### 3.3 Coleta, análise e apresentação dos dados

Aqui são apresentados os principais indicadores levantados juntos aos questionários realizados na etapa qualitativa desta pesquisa. Para melhor compreensão de cada item, optou-se pelo agrupamento das informações coletadas, realizadas no mês de setembro de 2014.

#### 3.3.1 Resultado da Etapa Qualitativa da Pesquisa

A seguir são apresentados os principais indicadores levantados na etapa qualitativa. Em relação ao cargo que cada um dos entrevistados ocupa percebeu-se que a maioria tem cargo de proprietário (70%) dentro do supermercado, 15% são sócios-gerentes e (15%) são gerentes-proprietários.

Quanto ao tempo que cada mercado tem de funcionamento, relativamente todos têm um tempo, ao qual ainda se acham novos no ramo e com muito aprendizado pela frente, sendo

com tempo de 01 ano (14%), 2 a 5 anos (46%), 6 a 10 anos (25%) e com mais de 10 anos (15%).

**a) Quanto ao planejamento de nível estratégico para os próximos anos da Rede CNS**

“Direcionado por um calendário promocional de oportunidades sazonais e com foco nos hábitos do consumidor final de cada região, o filiado da Rede CNS de Supermercados tem acesso a ações de *marketing* cooperado de impacto e passa a contar com campanhas promocionais, jornais e lâminas de ofertas, mídia cooperada, promoções diárias nas lojas e apoio na inauguração das lojas. Há também a valorização da imagem da loja por meio de *layout* exclusivo da Rede”.

- Necessidades no aumento da competitividade frente à concorrência;
- Satisfação das necessidades do consumidor em preço, variedade e qualidade dos produtos;
- Necessidade de divulgação de promoções, e mídia, visto que antes da formação era muito dispendioso para uma só empresa”.

Peter Drucker (1994) afirmou que mais importante do que fazer as coisas bem é fazer as coisas certas. E, num cenário de incerteza e turbulência, a dificuldade de definir uma estratégia que torne a empresa competitiva será bem mais difícil de conseguir. Tentar definir e fazer as coisas certas é o que se tenta realizar por meio do conceito de estratégia. Como se pretende a melhor *performance* para a organização e que o seu posicionamento no mercado seja crescente e o mais elevado possível, fala-se de competitividade.

Silva e Batalha (1999) identificaram duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. Na primeira delas, a competitividade é vista como o "desempenho" de uma empresa ou produto. Neste caso, os resultados das análises traduzem-se na determinação de uma dada competitividade revelada.

O principal indicador de competitividade revelada, segundo esta ótica de entendimento, estaria ligada à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado (*Market share*). Visto dessa forma, o mercado estaria, de alguma forma, sancionando as decisões estratégicas tomadas pelos atores. A segunda vertente é vista como "eficiência". Trata-se de tentar medir o potencial de competitividade de um dado setor ou empresa. Esta predição do potencial competitivo poderia ser realizada por meio da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos em face das suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc., existindo uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente. Assim, a ideia de base desta ótica de análise remete diretamente ao paradigma seminal da organização industrial (SILVA, BATALHA, 1999, p. 76).

Sobre a Diferenciação da concorrência por meio de oferta de produtos e serviços da Rede CNS a capacitação para gestão da loja baseada nas melhores práticas do mercado, com treinamentos voltados às necessidades do pequeno e médio varejista.

- Ampliação do poder de negociação, possibilitando a rede comprar direto das indústrias e não somente de atacadistas e distribuidores;
- Informatização do sistema de compras, sendo atual, moderno e prático, utilizando-se um programa via Internet que é ligado a uma central de compras da rede;
- Melhoramento na qualidade dos produtos;
- Ampliação do *mix* de produtos, pois se somaram os produtos, comercializados pelos diversos componentes da rede;
- Possibilidade de promover um maior número de ofertas e campanhas promocionais;
- Aumento significativo nas vendas para os componentes da rede”.

A Rede CNS propõe uma estratégia de associação tem possibilitado à empresa alcançar seus objetivos e as metas de longo prazo. E, o controle da estratégia se dá através do acompanhamento e monitoramento das atividades que foram implementadas, conforme previsto no planejamento estratégico.

Desta forma, o nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo Coutinho e Ferraz (1994), relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

Destarte, segundo Lengnick-Hall e Wolff (1998), a lógica dominante determina o caminho como a organização irá atuar diante dos seus *stakeholders*. A partir da escolha da lógica dominante, a organização refletirá suas crenças sobre motivação e comportamento humano, sobre sua vantagem competitiva, o fator tempo, condições de mercado e outros fatores que possam influenciar o processo estratégico organizacional. Um conhecimento da lógica estratégica dominante é uma útil ferramenta para assegurar um propósito organizacional consistente.

Nesse sentido o associativismo favorece as pequenas empresas, na medida em que proporciona maior poder de negociação com a indústria e facilidade de acesso a campanhas publicitárias. Assim, o associativismo fornece os meios necessários para que os pequenos varejistas possam se expandir com ações semelhantes a das grandes redes.

A partir da associação, ou seja, da centralização e da formulação de uma estratégia competitiva e bastante consistente, a Rede CNS começou a perceber um aumento no número de clientes que, a princípio, estranharam o novo visual do mercado, mas se tornaram mais assíduos. Isto porque o mercado passou a atender um público um pouco mais exigente, oferecendo novos produtos e abrindo novos setores na loja.

A formação de redes de cooperação configuraram-se como alianças estratégicas, sobretudo por caracterizarem a busca de compartilhamento de recursos e competências e a

redução de custos operacionais. A aliança trouxe mais vantagem competitiva ao negócio, imprimindo mais conhecimento que foi difundido por toda empresa. A parceria em relação ao desenvolvimento do negócio efetivou-se através do gerenciamento do treinamento e suporte a toda rotina de implantação da nova sistemática de comércio.

Com toda a parceria e implementação que a Rede CNS Supermercados oferece aos seus associados, ainda existe uma melhora em negociação com fornecedores por parte do mercado que teve uma ótima percepção quanto a isso. O bom relacionamento com a cadeia de fornecedores, o controle de custos e a adequação do negócio facilitaram também para que houvesse sucesso na associação do pequeno mercado à rede. Melhorar cada vez mais a sua eficiência operacional por meio da melhor gestão de recursos, melhora na realização das compras e abastecimento da loja. A rede poderá auxiliar o associado na gestão de pessoas através de treinamentos para o pessoal da loja, disponibilizando cursos voltados ao atendimento aos clientes, marketing, organização de loja e padronização dos processos.

Existe a necessidade de um sistema de coordenação e gestão da informação ao longo da cadeia se torna iminente. A coordenação pode ser definida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas que integram um determinado sistema ou conjunto de atividades necessárias para atender um mercado.

“Sente-se que estratégias comparativas entre as diversas redes de cooperação existentes, análises de integração vertical e horizontal em empresas associadas às redes, estudos voltados a uma melhor compreensão da logística de suprimentos e da logística de distribuição dessas redes de cooperação ainda precisam ser melhor direcionadas”.

Nesse sentido se pode indicar que a busca pela eficiência e eficácia, melhoria contínua nos processos, redução das incertezas de fornecimento e entrega de mercadorias e satisfação das necessidades dos consumidores, são objetivos perseguidos pelas empresas que aceitaram o desafio de competir no mercado globalizado.

Segundo Vollmann e Cordon (1996), o objetivo central na gestão da cadeia de suprimentos é maximizar a integração entre os agentes da cadeia, tornando realidade as potenciais sinergias entre estes membros, com vistas a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto por meio de redução de custos, como por meio da adição de valor aos produtos finais.

Para Sousa, Janeiro e Gonçalves (2001), a cooperação entre empresas surge como instrumento estratégico que permite reforçar a capacidade individual para o desenvolvimento de novos produtos, partilhar recursos e reduzir custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias ou ainda penetrar em novos mercados. Sendo assim, qualquer tipo ou

formato de plataforma de cooperação exige uma estrutura mínima de recolhimento, partilha e difusão de informação relevante para os objetivos dessa plataforma.

Nos diversos setores da Rede CNS Supermercados, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vem buscando alternativas para melhorarem a sua gestão organizacional, procurando, constantemente, desenvolverem instrumentos para controlarem seus processos, reduzirem desperdícios, aumentarem a satisfação de seus colaboradores e alcançarem maior estabilidade. Assim, a busca pela formação de redes, passou a ser enfocada como uma nova perspectiva, a qual veio a tornar-se uma arma agressiva ao concorrente, e, em consequência, uma ótima estratégia, adotada pelas organizações, para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade.

A promoção da cultura associativista tem sido considerada como a principal ferramenta para que micro e pequenas empresas quebrem seus paradigmas de egoísmo e desconfiança mútua. A capacidade das pessoas trabalharem juntas, visando a objetivos comuns em grupos e organizações, é definida pelo sociólogo norte-americano James Samuel Coleman (1926-1985), como seu capital social. Ainda segundo Coleman, citado por Antônio Costa (2002) em seu trabalho “Por uma cultura da cooperação”, grupos, organizações e sociedades têm um capital social elevado quando são capazes de:

“Estabelecer objetivos comuns de médio e longo prazos, rompendo com o imediatismo; gerar coesão grupal, organizacional ou social em torno desses objetivos, rompendo com o individualismo; manter constância de propósito na perseguição desses objetivos, mesmo em face à adversidade, rompendo com a volubilidade e a falta de persistência” (COSTA, 2002, p. 19).

Uma associação se torna bem sucedida quando é focada nos associados e em suas empresas; o empresário associado é sempre o ator principal de qualquer associação. Conhecer o perfil das empresas e de seus proprietários/dirigentes e suas reais necessidades é, portanto, o primeiro passo, para o alcance dos objetivos maiores da entidade.

Uma boa forma da diretoria da associação demonstrar interesse pelos associados é a promoção de visitas às suas empresas. Esta atividade pode ser realizada de maneira bastante informal, visando-se a troca de informações de parte a parte e estabelecendo-se uma discussão livre sobre o dia-a-dia do empresário em questão e sobre sua percepção acerca do trabalho da associação em defesa do meio empresarial. A visita pode ser registrada fotograficamente e publicada no jornal da associação, em coluna que valorize esta aproximação com os associados.

A oferta de cursos de capacitação de associados e de seus empregados pode ser um grande diferencial da associação, em relação a outras entidades de representação ou de cunhos sociais (associação comercial, por exemplo).

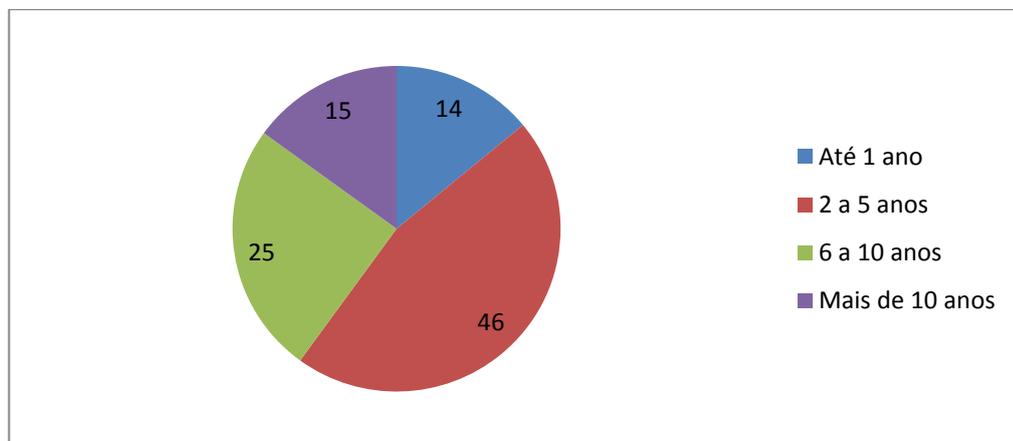
Em meio à grande diversidade e complexidade das formas de associativismo vivenciadas pelos diversos setores sociais e econômicos, os diferentes grupos sociais constroem e vivenciam suas próprias formas combinatórias de associativismo econômico. Os processos de participação e de organização são consensuais e estabelecem-se por decisões plenárias. São processos permanentes e simultâneos de conquistas pessoais, grupais ou de toda uma coletividade. Nesse movimento pessoal e social, a adaptabilidade, diversidade, equidade e incerteza são companheiras de jornada (CARVALHO, 1994).

### 3.3.2 Resultado da Etapa Quantitativa da Pesquisa

Neste capítulo apresentam-se os resultados advindos da coleta de dados realizada.

O tempo de participação na Rede permite identificar suas potencialidades e/ou expansão do seu negócio.

Gráfico 3: Tempo de participação na Rede CNS



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2017)

Quanto ao tempo de participação, somente 14% das empresas estão associada a menos de 1 ano e mais da metade das empresas continuam apostando na união de forças como nova forma de trabalho. O Gráfico acima é referente à variável (participante) e indica que (86%) dos supermercados pesquisados fazem parte de uma rede de associação de supermercados, enquanto que (14%) dos supermercados participam do associativismo com tempo estimado de até 1 ano.

A importância da conscientização coletiva é mais uma das vantagens que uma organização associativa pode oferecer, pois como observado na literatura discutida, o

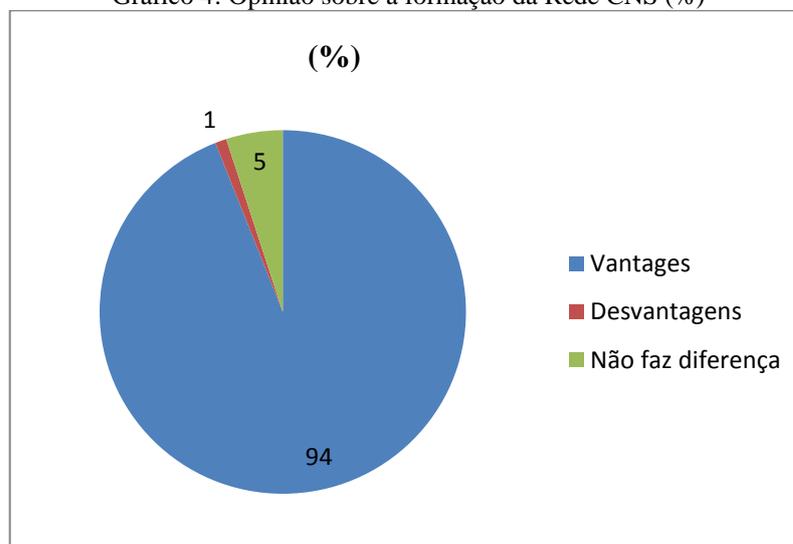
processo de reestruturação econômica através do associativismo tem produzido mudanças na sociedade contemporânea, em decorrência das transformações ocorridas nos processos e relações de trabalho.

Para Gerlach e Batalha (2003), as associações e as cooperativas constituem os tipos de associativismo mais comuns no meio rural. Elas são organizadas por adesão voluntária, onde os associados se unem em busca de um interesse comum, objetivando ao mesmo tempo atender aos seus interesses particulares.

Logo, entende-se que o crescimento das associações deve-se, principalmente, ao fato de que as mesmas representam mais de perto os interesses dos associados, sendo as decisões tomadas em níveis mais próximos dos associados e de forma mais transparente. A participação dos associados nas atividades acontece de forma mais ativa. As associações sofrem menos ingerência política externa, em relação a outras formas de organização

Em relação à opinião sobre a formação de Rede CNS, o Gráfico 4 demonstra que 94% dos entrevistados observaram algum tipo de vantagem, nesse segmento. O que pode significar que o fortalecimento econômico das redes patrocinadas por atacadistas, que iniciaram as atividades como centrais, visa melhorar a imagem desses grupos de lojas, padronizando as operações e a aparência, com adequação do *mix* de produtos a um preço razoável. Elas se beneficiam de sistemas planejados de programas promocionais com ofertas semanais, vendas especiais, e em alguns casos, marcas próprias, além de desempenhar importantes serviços para seus membros varejistas, iniciando pela ajuda na decisão de localização, planejamento de *design* das lojas, layout, gerenciamento de estoques, e em alguns casos, auxílio no financiamento de novos empreendimentos.

Gráfico 4: Opinião sobre a formação da Rede CNS (%)



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2017).

Nesse sentido, Omta (2002), a rede envolve todos os atores dentro de um segmento industrial, ou entre setores industriais correlatos, dos quais podem potencialmente cooperar e adicionar valor para o consumidor. Para Neves e Castro (2003), a análise de redes fornece várias ferramentas para se mapear a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais e ligações baseadas nos limites da estrutura da rede e ao mesmo tempo se modelar as ações das empresas envolvidas.

As centrais são modelos de associativismo, como a Rede CNS, por exemplo, que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta, crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamentos e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e do consumidor, entre outras. A concentração de o varejo alimentar e a tendência de baixo crescimento de consumo no curto prazo, diversas ações e estratégias podem ser utilizadas por pequenos e médios varejistas com o intuito de se manterem competitivos e evitarem perdas de participação para os grandes varejistas.

Conforme Marqui *et al.* (2002), as centrais de negócios, idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir custos de aquisição de mercadorias, acabaram revelando-se como um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais não imaginadas até então.

As alianças estratégicas devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se agissem isoladas, mas, para determinar o tipo de aliança estratégica mais adequada, elas devem definir as prioridades, focalizando, primeiro, a posição do negócio que constituirá a aliança (importância estratégica interna e força estratégica externa são as principais considerações) e, após, identificando as entradas/saídas de recursos. A Tabela 2 demonstra alguns fatores relevantes para a associação à CNS.

Tabela 2: Fatores relevantes para associação à CNS

Fatores relevantes	Importância associação									
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Assessoria na gestão	3	4	4	2	3	1	1	4	2	2
Aumentar <i>mix</i> produtos	3	3	1	1	2	1	2	5		4
Assessoria planejamento estratégico	2	2	1			5	2	1		5
Aumentar fatia de mercado	2	2			4	3		3		3
Dificuldade manter-se mercado				6			3	2		1
Situação financeira				1	2	2	1	1	4	2

Fonte: dados da pesquisa (2017).

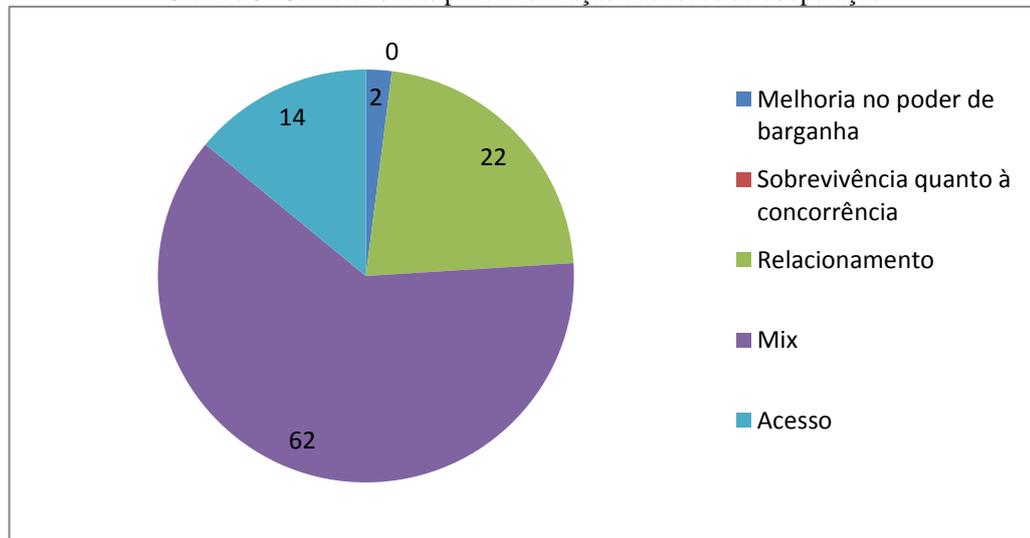
Coughlan *et al.* (2002) destacaram que o associativismo apresenta uma boa opção para reduzir custos das compras e do processo. Pela centralização das negociações é possível aumentar escalas e reduzir custos de transação. Melhorar habilidades de precificação. Apenas

boas compras não garantem uma vantagem. É preciso criar uma reputação e imagem relativa ao posicionamento de preço que a loja ou a rede vai utilizar.

O associativismo surgiu como uma “ótima alternativa para os pequenos e médios supermercadistas prosperarem”. A pesquisa fornece boas afirmações que as centrais de negócios, antes formadas apenas para comprar produtos básicos, evoluíram e hoje “transformaram-se em organizações com maior profissionalização na gestão das lojas, na comunicação, nos serviços prestados, entre outros” (ABRAS, 2003, p. 8).

O Gráfico 5 revela os motivos que levaram os supermercadistas a se unir para a formação das redes de cooperação entre eles estão: melhoria do poder de barganha com os fornecedores, sobrevivência frente à concorrência, melhoria do relacionamento com o cliente, ter acesso a maior número de fornecedores e operar um *mix* mais qualificado.

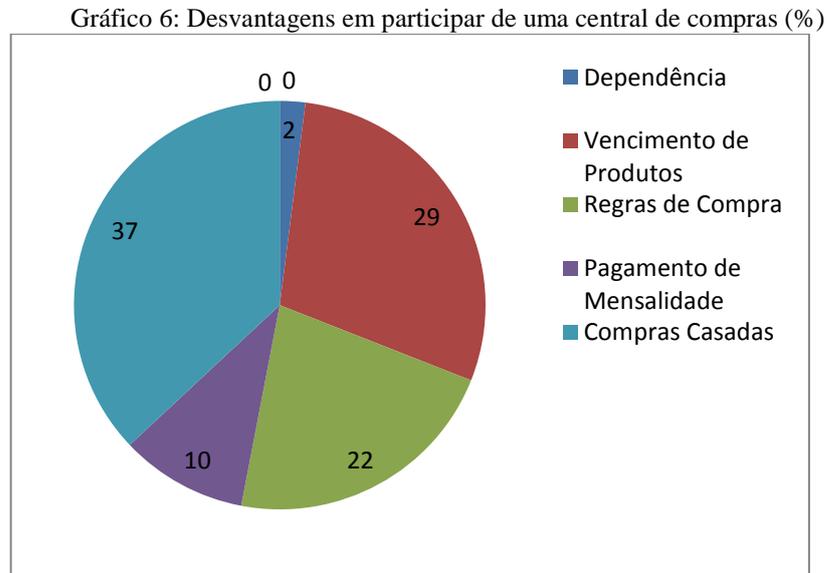
Gráfico 5: Características para a formação das redes de cooperação



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2017).

No estudo, pode-se constatar que há predominância pela escolha do *Mix* de produtos. Esse fato não causa estranheza, pois segundo Tachizawa (2002) o grande desafio para a sobrevivência das pequenas empresas está no diferencial, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado. Cientes destas dificuldades muitas estão recorrendo a alianças, como o associativismo. Esta nova forma de relação entre a pequena empresa e seus fornecedores, clientes e demais instituições de seu ambiente de atuação, as capacita a desenvolverem enfoques abrangentes para os seus mercados, responder rapidamente às novas oportunidades, ter acesso a clientes comuns, criar novos mercados, compartilhar informações, atuar de forma conjunta, expandir-se geograficamente em empreendimentos comuns, entre outras possibilidades, maior poder de negociação e experiência em atuar em mercados maduros mais competitivos.

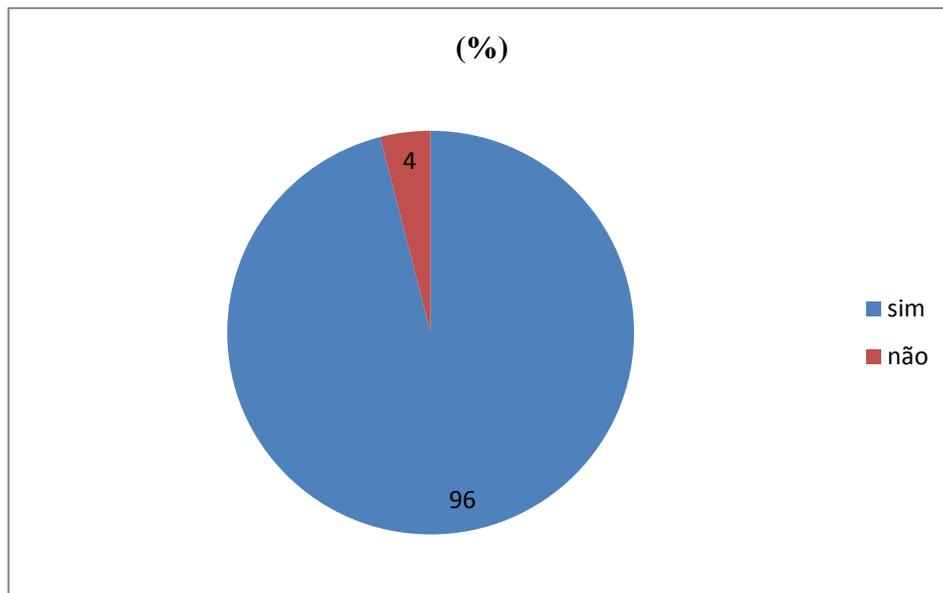
Relativamente às desvantagens em participar de uma central de compras, verificou-se que a dependência foi o que apresentou maior frequência (37%), porém, a amostra concentrada de forma assimétrica, portanto, caracterizando 63% outras opções, conforme o Gráfico 6.



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2017).

Com relação à indicação para algum comerciante associar-se em uma central de compras no ramo de supermercados 96% responderam que indicariam, enquanto apenas 4% não indicariam, no entanto esses são associados, conforme indicação do Gráfico 7.

Gráfico 7: Indicação para associar em uma central de compras

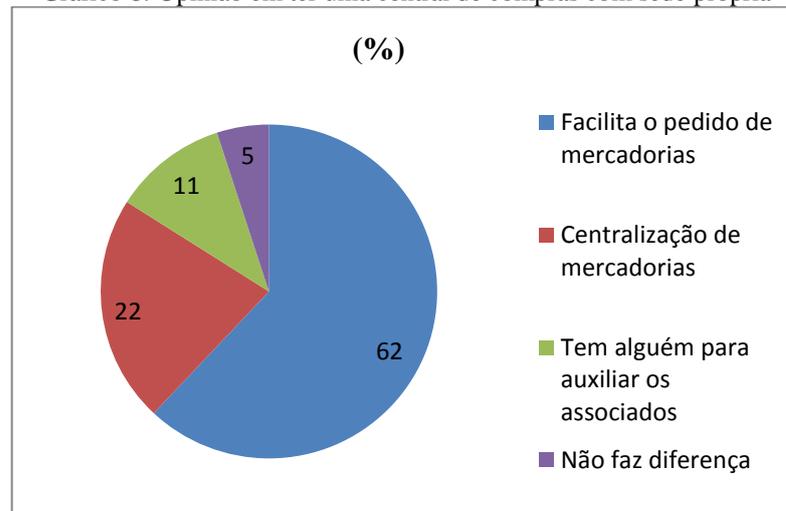


Fonte: Dados da pesquisa de campo (2017).

Neste sentido a visão sobre alianças empresariais evolui rapidamente e tem proporcionado grande contribuição. Na pesquisa de campo foi comprovado que as empresas acreditaram na união de forças e em linhas gerais suas expectativas foram confirmadas, reforçando a importância crescente das redes de cooperação.

Esse resultado se deve a evolução em aspectos de gestão e operações, que segundo a Rede CNS possui como: cartão próprio com bandeira da rede, padronização da comunicação em rádio, mídia, *outdoors*, *softwares* de frente de caixa e retaguarda, entre outros. A utilização da vantagem de conveniência que o pequeno varejo geralmente possui em relação às grandes lojas. E, também a agregação de serviços como forma de diferenciar sua oferta e agregar valores aos produtos.

Gráfico 8: Opinião em ter uma central de compras com sede própria



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2017).

Conforme os dados coletados 64% dos indivíduos entrevistados referiram que facilita o pedido de mercadorias, 22% relataram que centraliza o recebimento de mercadoria, 11% responderam que existe a facilidade de ter alguém para auxiliar os associados e, para 5% não faz diferença.

Para Silva (2003), as alianças estratégicas são constituídas para criar vantagens competitivas podem ser discutidas sob diversos aspectos, e identifica-se, três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. Cada domínio compreende diferentes tipos de alianças estratégicas que são usados para a realização de uma ou várias das atividades.

A importância do associativismo está na união de empresas, sendo que a Rede CNS identifica esta parceria como uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante, no entanto com objetivos comuns. Assim, a formação de uma rede permite a execução de ações conjuntas, facilita a solução de problemas comuns e gera novas oportunidades.

As empresas que integram a Rede CNS têm como objetivo reduzir custos, dividir riscos, otimizar estratégias, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso a novas tecnologias. A central de negócios da rede tem como prerrogativa conquistar condições mais vantajosas, pois com volume maior de negócios, caem os custos na compra de matéria prima, ajustam-se prazos de pagamentos, pode-se buscar mais qualidade nos produtos adquiridos e baixar preços, o que permite a expansão das associadas e a conquista de novos clientes.

As alianças estratégicas, tendo como exemplo a Rede CNS tornam-se cada vez mais importantes para as pequenas empresas, como resposta à globalização dos negócios. É desta

forma que elas suprem suas necessidades, aprendem e se adaptam, na busca de acesso a novos mercados e tecnologias. Alianças estratégicas devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se agissem isoladas, mas, para determinar o tipo de aliança estratégica mais adequado, elas devem definir as prioridades, focalizando, primeiro, a posição do negócio que constituirá a aliança (importância estratégica interna e força estratégica externa são as principais considerações) e, após, identificando as entradas/saídas de recursos.

A necessidade de uma vantagem competitiva sustentável tem levado as empresas a conceber produtos inovadores, implantar novos processos baseados no inesgotável arsenal de tecnologia disponível, produzir com custos cada vez mais baixos, construir marcas mais fortes para conquistar e manter o interesse dos clientes e a utilizar métodos de gestão mais eficazes para otimizar o uso dos recursos da empresa.

Nesse aspecto, a estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no *marketing* da rede e por consequência na imagem dos associados. Com uma visão de longo prazo as redes planejam a construção de centro de distribuição e armazenagem e investimentos em tecnologias. Em curto prazo as redes implementam encartes promocionais em conjunto, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes (WERNER; SEGRE, 2010, p. 147).

Dentre as muitas iniciativas recentes para se alcançar uma posição competitiva sustentável, a Rede CNS tem provado em especial importância, não somente pela capacidade de gerar vantagem competitiva em si mesma, como também para que as outras iniciativas possam se tornar acessíveis ao cliente final: o associativismo, que surge com muita força na agenda dos líderes das empresas através das centrais de compras. Desta forma, acessar o mercado com os produtos e serviços, rapidamente e eficientemente, de forma que o cliente seja atendido com qualidade, onde mais lhe convém, exige o desenvolvimento de uma estratégia de canais de acesso ao mercado que seja capaz de gerar vantagem competitiva.

Desta forma, destaca-se que a formação da rede de negócios não pode ser vista como única solução de todos os problemas dos pequenos e médios varejistas. Ela deve ser compreendida como uma organização associativa voltada a alcançar soluções conjuntas de interesses econômicos, de apoio e reforço no que tange à competitividade entre os supermercados.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização da Rede Central CNS

#### 4.1.1 Histórico

De acordo com a CNS (2016) apresenta-se o seguinte histórico da empresa pesquisada: “Unidos e comprometidos fortaleceremos nossa Associação e desenvolveremos nossas empresas”, com este intuito, foram iniciadas em 2003 as atividades da Central Noroeste de Supermercados (CNS), com sede provisória para encontros no Clube Sete de Setembro, no Bairro Cruzeiro - Santa Rosa/RS. No ano de 2004 a sede foi transferida para a Vila Balneária e em seguida para a Rua Farrapos, ambas em Santa Rosa, período em que foi implantado o primeiro sistema de informática e contratados os primeiros funcionários.

No mês de fevereiro de 2005 a diretoria da Central Noroeste de Supermercados encaminhou correspondência solicitando sua adesão ao Programa Redes de Cooperação-Convênio Sedai-Unijuí, bem como aplicação da metodologia do Programa Redes de Cooperação. No dia 30 de junho de 2005, no auditório do Campus UNIJUÍ, em Santa Rosa/RS, foi lançada oficialmente a Rede CNS de Supermercados, já contando com 18 mercados associados.

A partir desta data, as ações da Rede, que já estava localizada no endereço atual: Rua Minas Gerais, aumentaram muito, caminhando para lançar em 2006 uma audaciosa campanha de marketing com a premiação de dois automóveis e uma TV por empresa associada aos clientes da Rede CNS de Supermercados.

O crescimento da Rede e aumento do faturamento das empresas associadas, levou a Rede CNS de Supermercados ao reconhecimento pela Revista da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), como a Rede que mais cresceu em faturamento em 2008 no Rio Grande do Sul.

A Rede CNS continua sua caminhada pensando no crescimento das empresas associadas com ações permanentes de negociações e ofertas mensais, investindo em publicidade, realizando reuniões semanais da Diretoria e assembleias mensais com associados, consolidando e ampliando parcerias, norteadas por instrumentos de gestão como a implementação do Planejamento Estratégico (2010-2012).

A Rede CNS tem suas ações e decisões norteadas pelo planejamento estratégico 2010-2012. Tem como negócio/logo: “União e crescimento das empresas associadas”. A missão consiste em “Disponibilizar oportunidades de desenvolvimento aos empreendimentos associados pela cooperação, visando à satisfação dos clientes, com respeito à natureza”. E

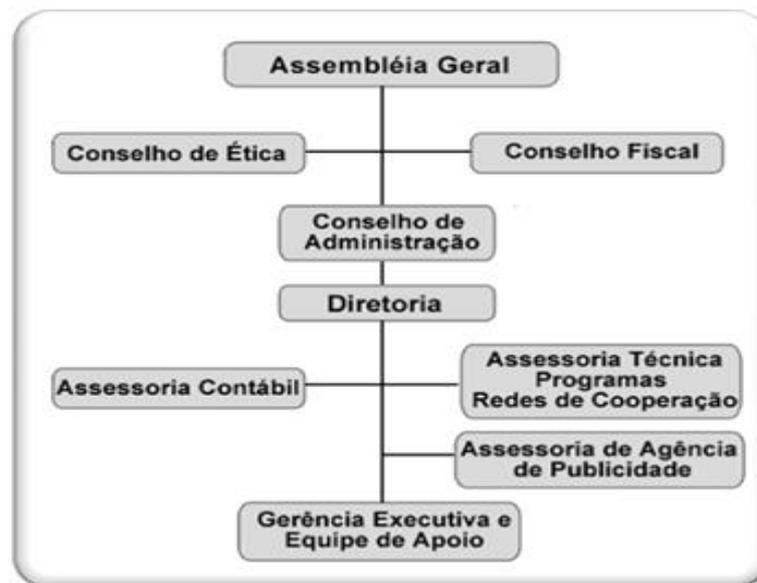
visão “Oportunizar a expansão de no mínimo 30% do faturamento médio dos empreendimentos associados, com base na receita de 2009, excluía a inflação”.

Seus princípios são Cooperação, Respeito, Profissionalismo, Responsabilidade, Transparência e Empreendedorismo. A Rede CNS tem suas ações e decisões norteadas pelo planejamento estratégico 2010-2012. Seu negócio é priorizar a União e crescimento das empresas associadas.

Sua Missão é disponibilizar oportunidades de desenvolvimento aos empreendimentos associados pela cooperação, visando à satisfação dos clientes, com respeito à natureza. Tem como Visão oportunizar a expansão de no mínimo 30 % do faturamento médio dos empreendimentos associados, com base na receita de 2009, excluía a inflação.

A Estrutura Organizacional da Rede CNS é articulada administrativamente pela Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Ética, Conselho de Administração e por uma diretoria composta de um Presidente, um Vice-Presidente, Secretária, Tesoureiro. Em meados de 2009 foi criada e implantada a Gerência Executiva. Conforme a Figura 10.

Figura 10: Organograma da Rede CNS



Fonte: Rede CNS (2015).

Salienta-se ainda a realização de parcerias com fornecedores para a realização de campanhas; excursões realizadas para visitaçã de Feira AGAS (Porto Alegre/RS) em 2009, com participação de 60 pessoas ligadas a Rede.

## 4.2 Modelo Proposto

A busca de ações que vislumbrem concretizar interesses comuns capazes de promover o desenvolvimento social através de práticas associativas vem se perpetuando ao longo dos tempos. A via do associativismo fomenta um debate permeado de pontos e contrapontos onde o diálogo abre caminho para a reconstrução, para o desenvolvimento empresarial.

Assim sendo, o associativismo instrumentaliza os mecanismos que concretizam as demandas sociais e que tornam os homens mais próximos da busca de autonomia na promoção do desenvolvimento local. E, a cooperação, por sua vez, passa a ser a força indutora que modifica comportamentos e abre caminhos para incorporar novos conhecimentos.

Desta forma, cria um tecido flexível mediante o qual se enlaçam distintos atores, produzindo um todo harmônico que culmina no estabelecimento de uma comunidade de interesses, em uma estrutura que deve ser ajustada para refletir os padrões de comunicações, inter-relações e cooperação, reforçando a identidade do associativismo e a dimensão humana.

Os gestores enfrentam novos desafios ocasionados por expectativas intensificadas e maior volume de informações disponíveis aos consumidores e à sociedade. Há necessidade de balancear baixo custo, alto padrão de qualidade e incremento da competitividade com a análise de questões éticas, ambientais e sociais.

Nesse sentido, a gestão da rede em forma de associativismo, vem de encontro com o que diz Almeida (2000a), facilitando a comunicação e a coerência entre os interesses e objetivos compartilhados.

Culminando assim, em uma vantagem competitiva, pois a confiança é a expressão mais clara de parceria e comprometimentos dos envolvidos, e isso vem crescendo gradativamente na rede, pois suas ações são transparentes e de acesso a todos os envolvidos, desenvolvendo assim, o bom funcionamento da rede.

Portanto, se entende que as empresas precisaram rever sua forma de organização a fim de se tornarem mais competitivas. Assim, para garantir melhores resultados e atender os anseios das organizações envolvidas, é importante que o grupo se estruture formalmente para a implementação de suas propostas. É dessa forma que o associativismo se institui em entidades como associações comerciais, industriais e rurais, sindicatos, cooperativas ou associações de outras categorias; é desse modo que elas se reúnem periodicamente para discutir seus problemas comuns e para propor soluções conjuntas, buscando o desenvolvimento da organização e da região.

Valendo-se disso, as pequenas empresas, normalmente mais flexíveis e mais ágeis do que as grandes nas funções produtivas, podem fazer uso do associativismo para agregar

vantagens já existentes nas grandes empresas, obtendo assim maiores chances de competir no mercado.

Conforme Britto (2004), o nascimento e sobrevivência das redes de empresas dependem dessa transparência na comunicação. Há também a troca de informações e discussões envolvendo a rede e seus assuntos gerais, que são levantados nas reuniões entre os diretores de núcleos e também entre os gestores e cooperados.

Desse modo, diante da latente necessidade de melhorar seus resultados, as empresas de uma mesma atividade se reúnem para troca de ideias e de experiências, para praticar compras conjuntas e desenvolver ações de marketing, para propor ações que visem à qualidade dos serviços prestados e melhorias para o setor, etc.

A iniciativa do associativismo une forças para que as micro e pequenas empresas de um mesmo ramo de atividade possam competir em melhores condições com as grandes empresas. O objetivo é que, ao usufruir dessas novas realizações, os empresários cresçam profissionalmente, fazendo com que suas empresas se tornem mais competitivas.

Para garantir o desenvolvimento do espírito associativista é de suma importância que as atividades do grupo sejam norteadas por um plano de trabalho específico, para que todos possam ajudar e serem ajudados, sendo de responsabilidade do coordenador da equipe a missão de estimular a participação e de controlar o desenvolvimento das ações propostas pelo grupo.

Por fim, a estratégia organizacional possui forte relação de interdependência. Quando são avaliados os rumos que a organização deve tomar é que se tem a nítida impressão de que o associativismo e cooperativismo são interdependentes. Este estudo tratou desta relação estratégica nas organizações cooperativas e associações registradas legalmente, tentando mostrar uma visão teórica e prática deste relacionamento.

Desta forma, se entendeu que sobrevivência é uma palavra que deve estar no dicionário de qualquer tipo de organização, e isto implica na construção de estratégias bem definidas. Implica também na boa gestão dos recursos humanos e de uma cultura ativa e colaborativa.

Para a análise do ambiente interno foi feita uma tabela 3, elencando os Pontos Fortes e os Pontos Fracos.

Tabela 3: Pontos Fortes e Fracos da Rede CNS.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Sede Própria.	Dificuldade na formação de lideranças.
Gestão da cooperativa feita pelos próprios associados/donos.	Falta de comprometimento, ética e responsabilidade pelos associados.
Venda e pagamento garantido e em dia.	Divulgação de informação de cooperativa para terceiros.
Compra em conjunto a preços mais baixos.	Avanço da concorrência (qualificação) na comercialização.
Transporte Próprio.	Alto custo do frete.
Oferta de cursos e treinamentos, qualificação da gestão da cooperativa.	Poucos funcionários qualificados.

Fonte: dados da pesquisa. 2017.

Portanto, se pode afirmar que a dinâmica mercadológica fez com que os pequenos comerciantes e supermercadistas se defrontassem com uma nova situação, até então completamente desconhecida e buscassem estratégias e recursos para sua sobrevivência. Uma solução adotada pelos pequenos supermercados foi associar-se em grupos, mantendo suas identidades societárias, ancoradas sob uma única marca de fantasia (bandeira).

As associações nasceram, inicialmente, para formar uma central de compra, com o objetivo de reduzir custos na aquisição de mercadorias possibilitando o repasse da redução para os clientes finais. As associações de pequenos supermercados, dizem os fornecedores, estão, cada vez mais, conseguindo negociar preços competitivos com as grandes cadeias.

As sugestões referem-se aos seguintes aspectos: a Rede CNS tem muito para crescer, os diversos benefícios que pequenas empresas podem auferir, aos supermercados de vizinhança, tais como a utilização de uma marca coletiva e a elevação e padronização dos níveis de qualidade.

### 4.3 Proposta de associativismo para Rede CNS

#### PROPOSTA PARA A REDE CNS

O QUE? (What?)	QUEM? (Who?)	POR QUE? (Why?)	ONDE? (Where?)	QUANDO? (When?)	COMO? (How?)
<b>Estratégia de Marketing</b>	Gestores	Maior divulgação.		Começar de imediato (desde 2015).	Investir em propagandas através dos meios de comunicação.
<b>Fundamentar Missão e Visão</b>	A Direção	Para alcançar a excelência	Rede CNS.	Começar de imediato (desde 2015).	Atuar de maneira integrada com gestores, funcionários e associados.
<b>Aumentar o número de associados até 2016.</b>	A Direção	Manter um estoque na sede.	Rede CNS.	Começar de imediato (desde 2015).	Para trazer benefício ao associado.
	A Direção	Maior frequência de reuniões.	Rede CNS.	Quatro ou mais vezes por ano.	Buscar sugestões de melhorias.
<b>Reduzir os custos.</b>	Gestor.	Comprar direto do fornecedor (atacado ou indústria).	Rede CNS.	Tempo integral.	Reduzir custos.
	Gestor.	Diminuir o frete com a venda para uma indústria mais perto.	Na cooperativa.	Imediato.	Para obter preços melhores.
	Gestor.	Compras Programadas.	Central de Compras.	Tempo integral.	Reduzir custos.
<b>Aumentar o faturamento em 5% ate final 2015.</b>	Gestor.	Compra direto do atacado.	Central de Compras.	Tempo integral.	Reduzir custos.
<b>Definir um programa para a qualidade dos produtos</b>	Gestor.	Para conseguir produtos com qualidade boa.	Central de Compras.	Curto Prazo (até 1 ano)	Formalizando um programa com requisitos mínimos para a aceitação do produto no sortimento do mercado

<b>Orientar os funcionários a venficar a integridade dos produtos</b>	Gestores juntamente com os funcionários.	Para que o cliente não saia com um produto com a integridade ruim e fique insatisfeito.	Na Rede CNS.	Mediato.	Através da comunicação entre o gestor e os funcionários
	Gestores.	Aumentar o leque de opções de pagamento Para melhorar as opções de pagamento e conseguir novos clientes através desta medida	Na Rede CNS.	Curto Prazo (até 1 ano)	Introduzir novas opções de pagamento (cartões de credito, cartão ou vale refeição). E também de negociar com outras empresas que possuem vales refeição ou cartões refeição para que seus funcionários comprem na Rede CNS.
<b>Aumentar o prazo para pagamentos</b>	Gestores.	Para melhorar o prazo de pagamento e conseguir novos clientes através desta medida.	Na Rede CNS.	Imediato	Aumentando o prazo para pagamento das compras, para 30, 60 e 90 dias.
<b>Elaborar um programa de desenvolvimento profissional contínuo</b>	Gestores	Para que os funcionários alcancem a excelência.	Na rede CNS	Curto Prazo (até 1 ano)	Através de treinamentos com profissionais que possuam expertise nas diversas áreas
<b>Trabalhar o comportamento dos funcionários</b>	Gestores.	Para melhor atender o cliente.	Na rede CNS	Curto Prazo (até 1 ano)	Através de conversas entre o gestor e seu funcionário, de palestras e de cases.
<b>Criar uma ouvidoria</b>	Gestores	Para se ter um canal direto entre cliente e a empresa	Na rede CNS	Curto Prazo (até 1 ano)	Com a implantação de um programa de ouvidoria/ canal direto
<b>Avaliação do sistema de compras.</b>	Gestores	Dispor de um sistema formal de avaliação do desempenho.	Na rede CNS	Curto Prazo (até 1 ano)	Em função de problemas de abastecimento, ou se as pendências com fornecedores são resolvidas com rapidez e eficiência, ou, ainda, se os níveis de estoques estão nos padrões estabelecidos.
<b>Compras diretas</b>	Gestores	Acompanhamento especial para corrigir eventuais falhas de negociações no que tange às quantidades e aos preços.	Na Rede CNS.	Curto Prazo (até 1 ano)	-Preço e margem de lucro do produto; -Tipo de produto e sua exclusividade; -Posicionamento que o vendedor deseja e plano de marketing do produto; Propaganda e suporte de promoção de vendas para o produto; -Reputação da empresa em termos de vendas.

Quadro 3: Proposta para a Rede CNS.

Após a análise do ambiente e a da formulação dos referenciais estratégico, buscou-se elencar os objetivos da organização, que são as seguintes Proposições:

**Missão:** atuar de maneira integrada, agregando valor e qualidade nas atividades da cooperativa garantindo o desenvolvimento regional mantendo o associado na propriedade rural.

A Missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio (COBRA, 1991, p. 35).

**Visão:** Ser reconhecida regional e nacionalmente como a melhor cooperativa de comercialização de produtos e insumos com qualidade para seus associados garantindo a justiça social.

Para Oliveira (2002) criar uma imagem que seja compartilhada por todos em uma organização fortalece o alinhamento e tende a propiciar tangibilidade à Visão, mais do que as próprias palavras que a definem. Tanto é assim que muitas organizações preferem, primeiramente, criar uma imagem do estado futuro desejado e, depois, transformá-la em palavras. A Visão orienta o processo de criação da Missão, estimulando o rompimento do status quo para o estado futuro desejado.

- Utilizar-se da publicidade: sugere-se utilizar a publicidade externa, participando em eventos sociais.

Desenvolver como ferramenta de publicidade, segundo Chiavenato (2011) depois de se definir, os meios e os canais que se quer para a transmissão de informação é determinante o desenvolvimento da mensagem. A mensagem deve ser eficaz, atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e impelir a ação.

Portanto, no ponto de vista do autor, a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador (CHIAVENATO, 2011, p. 78).

- Definir um programa para a procura e aceitação de novos produtos: é necessário formalizar um programa para procurar por novos produtos, a fim de conseguir estes produtos rapidamente e mesmo até antes dos concorrentes. E claro que é preciso programar uma forma de analisar se o produto vai ser rentável ou não, deste modo tendo ou não à aceitação para entrar no sortimento de produtos do mercado.

Conforme Kotler (2006), a frequente advertência é a de “inovar ou evaporar”. É bem verdade que inovar implica decisões complexas e arriscadas, que são porém de grande importância para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

A análise detalhada do ambiente externo é um referencial indispensável para qualquer empresa orientada pelo mercado verificar a viabilidade ou não de implementar um novo produto. Além de identificar as ameaças, esta análise pode indicar as oportunidades, os caminhos pelos quais a empresa pode seguir com mais segurança (KOTLER, 2006, p. 96).

Já para Cobra (1991), afetar significativamente o sucesso de um novo produto é importante para a empresa identificar quais são seus maiores concorrentes atuais e potenciais. E desta forma, identificando seus pontos fortes e fracos pode ser uma excelente estratégia para a empresa direcionar suas ações. Uma fraqueza do concorrente pode se transformar numa oportunidade de negócio, às vezes, muito lucrativa para a empresa. Assim, a análise constante da concorrência pode oferecer um forte aprendizado para a firma.

- Definir um programa para a qualidade dos produtos: é necessária a definição de alguns requisitos mínimos de qualidade do produto para que ao comprar o produto do fornecedor, não seja um produto com qualidade muito baixa, isto se deve ao fato de que o cliente não saia insatisfeito com este produto comprado pelo mesmo.

Nesse sentido, torna-se bastante interessante a integração, ao sistema de gestão global da empresa, da norma NBR ISO 9001:2008 que foca elementos para garantir a qualidade percebida e da norma NBR ISO 22000:2005 que, através do sistema APPCC, tem um foco voltado para a qualidade intrínseca do produto.

- Aumentar o prazo para pagamentos: aumentar o prazo para pagamento das compras, para 30, 60 e 90 dias.

Como estratégia para uma central de compras, Levy e Weitz (2000, p. 157) referem que estabelecer uma vantagem competitiva ao criar barreiras ao redor de um mercado atrativo, as quais minimizam a pressão da concorrência e impulsionam os lucros por um período mais longo. Com o passar do tempo, os esforços dos concorrentes vão desgastar essas barreiras. “Portanto, estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a chave para um desempenho financeiro de longo prazo”.

- Elaborar um programa de desenvolvimento profissional contínuo, devendo sempre procurar melhorar a qualificação de seus funcionários, a fim de alcançar a excelência dos mesmos.

- Trabalhar o comportamento dos funcionários: primeiramente é necessário conhecer o perfil dos funcionários, a fim de identificar o comportamento dos mesmos, e após ter identificado o comportamento trabalhar o comportamento dos funcionários.

- Criar uma ouvidoria: a criação de um canal de comunicação direto entre os clientes e a empresa também é um ponto importante. Nele os clientes poderiam se manifestar, positiva e negativamente. E também se buscaria o estreitamento da relação entre o cliente e a empresa.

- Indicadores de Desempenho: com a criação da ouvidoria, seria possível uma avaliação contínua da qualidade no atendimento, podendo assim, servir para elaboração de indicadores de desempenho mensais. Tais indicadores também serviriam de base de dados para tomada de decisão da gestão, no que tange a qualidade no atendimento.

Ao se identificar os benefícios gerados pela participação das empresas na Rede CNS fica constatado que a visão de rede trazida por Castells (1999, p. 497), define com consistência a representatividade de mercado que os cooperados obtiveram, pois como ele define: “as redes constituem a nova morfologia social de nossa sociedade, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos de experiência, poder e cultura”.

Sendo assim, fica evidenciado a necessidade de melhor conhecermos a estruturação, gestão, formas de participações e outras características pertinentes às redes. Necessitando um estudo mais abrangente para fins de conhecimento geral sobre o assunto, seja ele acadêmico ou empresarial.

Também denotam, um direcionamento para algumas variáveis primárias, sejam elas: os motivos que levam as empresas a querer pertencer a uma rede, até a confiança e oportunismo gerado com essa participação.

Para tal, é necessário conhecermos tais especificidades e suas influências na formação da nova economia, que esta pautada no compartilhamento de benefícios mútuos, cuja finalidade revelada nesse estudo, esta no ganho de mercado e melhor competitividade.

Para a gestão da rede, fica a ponderação de uma análise mais pontual nas áreas que necessitam maior relevância, como: a relação de cooperação e competição, área de abrangência da rede e um especial destaque ao desenvolvimento do órgão responsável para efetiva compra dos produtos junto ao fornecedor, fator esse que esta em aprimoramento, e que estando em funcionamento pleno, além da atual função de negociar com os fornecedores terá como benefício, uma conquistar maior do poder de escala e de barganha em favor da rede e dos cooperados. Consequentemente resultaria em maior representatividade de mercados devido os melhores preços e aumento da lucratividade devido o aumento do *mix* de produtos.

Nesse sentido, Chiavenato (2011, p. 44) refere que a importância da coordenação (gestão) de uma organização está em “coordenar as diferentes atividades de organizacionais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. A organização atua em

meio ambiente e a sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Para tanto ele deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera”.

Para tanto, sugere-se como um modelo primário a criação de um setor comercial no qual será responsável pelas compras dos produtos para toda rede de supermercados, onde o qual pelo volume de comprar conseguirá um preço favorável aos empresários onde poderão ter um lucro maior, juntamente com o setor logístico para distribuição e entrega dos produtos pela Rede CNS.

Sendo que as funções exercidas pelos gestores estariam de acordo com o tamanho da unidade e com a estrutura da Central de Compras. Sendo que, de acordo com a sua estrutura, poderia ser direcionada para cada departamento. Tais funções serão estabelecidas segundo a cultura de cada organização, sendo que o sucesso das operações se daria pela interação dos departamentos de compra. Conforme se sugere no quadro 5.

Quadro 5: Sugestão para Central de compras.

<b>Sugestão.</b>	<b>Funcionamento.</b>
<b>Marketing de relacionamento.</b>	Interpretação do ambiente, cultura e perfil do consumidor.
<b>Grupo de Compras</b>	Gestor Comercial
<b>Investimento em Tecnologia.</b>	
<b>Departamento Comercial Corporativo</b>	Por unidades de negócio; compra planejada e distribuição.
<b>Marketing e economia digital.</b>	Cartão Corporativo; tendências e condições.
<b>Atenção à concorrência.</b>	Treinamentos; eficiência operacional, preservação das margens de lucros.
<b>Vendas.</b>	Promover recursos para maior aquisição (financiamento, cartão de crédito próprio, marca).
<b>Controle de qualidade.</b>	Avaliação e melhoramento da qualidade dos produtos.
<b>Redução de Custos</b>	Aproximação com fornecedores.

Fonte: o autor. 2017.

Ainda, que a Central de Compras possa investir no desenvolvimento de sistema para os controles do estoque, buscando o investimento em desenvolvimento de um sistema de informações com os relatórios mais atualizados no setor de compras, com a finalidade de um controle mais apurado, com o intuito de comprar e controlar, de forma mais adequada possível, a quantidade de produtos para atendimento ao consumidor.

De forma mais específica, elaborou-se a seguinte figura 11:

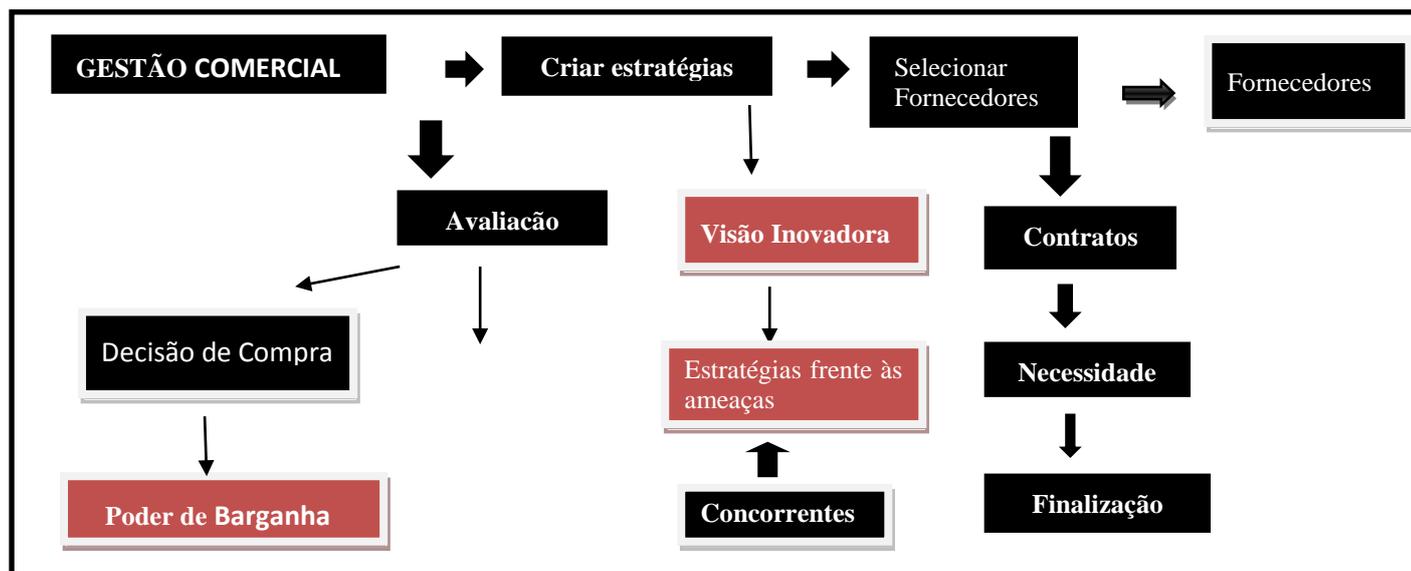


Figura 11: Sugestão para Central de Compras.  
Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

A partir da criação de uma Central de Compras para a Rede CNS indica-se a importância da Gestão Comercial na formulação de estratégias na qualificação dos compradores, táticas e seleção dos fornecedores entendendo o funcionamento do processo de compras e demonstrando a importância do setor para o aumento da competitividade e, ainda realizar a avaliação deste segmento, bem como, o retorno dos ativos, geração de informações, posição competitiva e estratégia gerencial.

Assim, as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

É importante, também ter controle sobre o estoque, o que significa dispor de informações confiáveis sobre a posição instantânea do estoque de cada item armazenado na empresa, registrando todas as suas movimentações de entrada, saída, perdas e avarias. Desta forma, ter o controle efetivo como requisito, significa acompanhar os volumes de produtos estocados, suas movimentações, seus custos, os prazos de validade e ser capaz de prever e evitar as faltas, bem como identificar os excessos que podem resultar em perdas físicas ou provocar perdas financeiras.

E, ainda determinar o nível adequado do investimento em estoque e decidir quanto deve ser adquirido a cada período de modo a garantir maior eficiência e eficácia possíveis do processo de reposição dos estoques é de fundamental importância para a empresa.

Também é viável comprador ao gestor de compras verificar no sistema o nível de estoque atual, o estoque mínimo e a necessidade de compra que garanta o suprimento de mercadorias até a próxima visita. Caso o fornecedor ofereça lotes maiores com o benefício de um custo menor o comprador, considerando o consumo médio, define a viabilidade da compra.

Percebe-se que identificando as necessidades dos materiais, produtos ou serviços, os gestores poderão avaliar seus fornecedores, bem como negociar preços, buscar oportunidades, melhorar a qualidade da cadeia, reduzir os custos e melhorar a execução do processo de compras. Com isso cabe ao gestor de compras:

- a) Solicitar compras e cotações de prazos e preços.
- b) Acompanhar pedidos, verificar as mercadorias fornecidas, atrasos nas entregas e mercadorias devolvidas aos fornecedores.
- c) Desenvolver parcerias com fornecedores.

Nos módulos operacionais sugere-se um sistema informatizado para promover o acompanhamento em tempo real da arrecadação, escalas, ocorrências, manutenção, materiais, compras, e outros componentes. Portanto, o setor Comercial deverá estar focado diretamente à prática do processo de compras de itens estratégicos, na tomada de decisão relativa à aquisição de produtos e serviços, para a melhor condução da área de compras e atingir as metas estratégicas da Rede CNS.

Além disso, a gestão estratégica voltada para a Central de Compras deverá elaborar uma ferramenta para o acompanhamento de perdas e ganhos pela Central de Compras, com objetivo de medir e analisar o real desempenho de toda e qualquer negociação realizada. Ainda, poderá servir como mecanismo para fomentar melhorias desejadas na Central de Compras da organização, que se refletirá em nível de serviço da cadeia de suprimentos da rede e, por consequência na satisfação de seus consumidores, bem como, em consonância com a redução de custos, um dos principais objetivos desejados.

O modelo proposto neste estudo, ao ser implantado, irá proporcionar à organização:

- a) diminuir a frequência de falta de itens para comercialização e, conseqüentemente, de perdas de oportunidades pela não venda dos produtos;
- b) diminuir os níveis de estoque e os custos de estocagem;
- c) determinar a qualquer momento os níveis de produtos em estoque e o capital investido;
- d) realizar melhores compras através da melhor seleção do mix de produtos e de fornecedores;

e) aumentar a agilidade no processo de compras, buscando nos relatórios gerados pelo sistema quais produtos, devem ser comprados, e não mais realizando vistorias visuais no estoque;

f) planejar o estoque permitindo que compras sejam realizadas baseando-se em níveis de estoque máximo e mínimo.

g) aumentar a fidelidade do cliente, garantindo que os produtos que ele normalmente busca na loja estejam sempre disponíveis para a venda;

h) padronizar procedimentos e aumentar o controle dos processos de forma a possibilitar que membros da equipe não se tornem insubstituíveis no futuro;

i) aumentar a rentabilidade da empresa em relação ao capital investido, possibilitando que se mantenha e cresça dentro do mercado que está inserida.

Portanto, sugere-se que desenvolva uma análise estratégica focando os pontos a serem melhorados e as oportunidades que o mercado oferece. Entre elas, um melhor aproveitamento dos ganhos de imagem que a rede possui e explorar o uso de sua marca própria.

**BREVES COMENTÁRIOS PARA  
IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL  
DE COMPRAS**  
LUIS FERNANDO DE SOUZA

**O que é uma Central de Compras?**

A central de compras funciona como uma distribuidora de produtos que, tem mais chances de ter sucesso quando as empresas parceiras utilizam a mesma matéria-prima. O principal objetivo desta terceirização seria obter dos fornecedores condições de negociação iguais aos das empresas que compram grandes quantidades.



As vantagens inicialmente idealizadas, preços competitivos através da negociação direta com a indústria, as centrais de compras apresentaram outros benefícios importantes que resultaram na melhoria dos serviços oferecidos, tais como: a melhoria no gerenciamento e o processo de comunicação entre os associados.

A estratégia de compras está baseada em uma perspectiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes, em uma cooperação com o Fornecedor, orientada para a melhoria contínua da qualidade, em just-in-time e em custo ótimo. Através desta estratégia, as centrais de compras vêm garantindo uma negociação vantajosa para as pequenas e médias empresas

Uma central de compras racionaliza os custos e ainda tem potencial para melhorar as condições do próprio empresariado, desenvolvendo entre o setor um tipo de solidariedade e força política imprescindível nas situações em que o grupo deve fazer valer os seus direitos de cidadãos-empresários. Trata-se da forma mais simples de integração comercial.

Pode ser a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se unem para efetuar compras comuns às empresas. O modelo de concorrência pura e

As centrais de compras representam atualmente uma tendência irreversível de cooperação entre as empresas menores, especialmente do varejo supermercadista, para enfrentar os desafios do mercado globalizado e da concorrência acirrada das grandes redes mundiais. É formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. É uma ação decorrente de um processo coletivo, com o objetivo de promover e ampliar o acesso a mercados.



São uma alternativa para os pequenos empreendimentos no país, mas também em quase todo mundo. Sua origem está no acirramento da concorrência, especialmente no varejo, com a globalização da economia e, conseqüentemente, com o advento das grandes corporações

perfeita, enunciado pelos economistas, em síntese, pressupõe em quatro condições: cada agente econômico age como se os preços fossem dados; e nem compradores e vendedores é forte o bastante para poder exercer uma influência perceptível sobre os preços: atonicidade; o produto é homogêneo, tem o mesmo uso social e é identificável independentemente de seu vendedor homogeneidade; o mercado é fluido, a entrada e a saída dos trocadores é livre: fluidez; e o mercado é transparente, os agentes econômicos dispõem de um conhecimento perfeito de quantidades, qualidades e preços dos produtos ofertados: transparência.

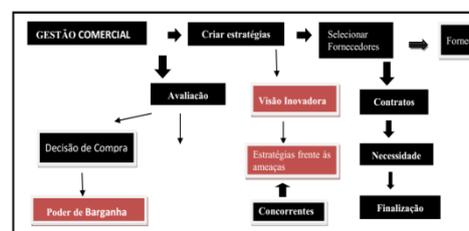
As Centrais de Compra, as Centrais de Negócios se diferenciam por não focarem apenas as compras das empresas envolvidas, mas o negócio como um todo. Buscam soluções para questões como marketing, capacitação, design das lojas, construção de uma marca única, entre outras. Nessa visão, os associados da Central passam a gerenciar um negócio coletivo que se ramifica em lojas de propriedade individual.



Além disso, contribuem para o crescente uso de estratégias cooperativas são fatores como, crescente industrialização com pressão competitiva intensificada pela escala global;

de empresas. Elas são tidas como a evolução das centrais de compras que, como indica o nome, se preocupava basicamente com esta variável do negócio.

A Central de Compras possa investir no desenvolvimento de sistema para os controles do estoque, buscando o investimento em desenvolvimento de um sistema de informações com os relatórios mais atualizados no setor de compras, com a finalidade de um controle mais apurado, com o intuito de comprar e controlar, de forma mais adequada possível, a quantidade de produtos para atendimento ao consumidor.



A formulação de estratégias na qualificação dos compradores, táticas e seleção dos fornecedores entendendo o funcionamento do processo de compras e demonstrando a importância do setor para o aumento da competitividade e, ainda realizar a avaliação deste segmento, bem como, o retorno dos ativos, geração de informações, posição competitiva e estratégia gerencial.

Estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a

necessidade de as empresas permanecerem fortes em seus mercados e adaptarem-se às realidades regionais; rápido desenvolvimento tecnológico traduzido em ciclos de vida mais curtos dos produtos; maior demanda por soluções mais complexas que demandam diversas competências e ofertas de produtos e serviços, além da concorrência.

As vantagens competitivas, que as economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimentos sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de marketing.

Assim, as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda. As centrais de compras representam atualmente uma tendência irreversível de cooperação entre as empresas menores, especialmente do varejo

chave para um desempenho financeiro de longo prazo.

- Elaborar um programa de desenvolvimento profissional contínuo, devendo sempre procurar melhorar a qualificação de seus funcionários, a fim de alcançar a excelência dos mesmos.

- Trabalhar o comportamento dos funcionários: primeiramente é necessário conhecer o perfil dos funcionários, a fim de identificar o comportamento dos mesmos, e após ter identificado o comportamento trabalhar o comportamento dos funcionários.

- Criar uma ouvidoria: a criação de um canal de comunicação direto entre os clientes e a empresa também é um ponto importante. Nele os clientes poderiam se manifestar, positiva e negativamente. E também se buscaria o estreitamento da relação entre o cliente e a empresa.

- Indicadores de Desempenho: com a criação da ouvidoria, seria possível uma avaliação contínua da qualidade no atendimento, podendo assim, servir para elaboração de indicadores de desempenho mensais. Tais indicadores também serviriam de base de dados para tomada de decisão da gestão, no que tange a qualidade no atendimento.

#### Referências

ABRAS. 3º Ranking das centrais de compras. SuperHiper. São Paulo, n. xxx, p. 8-17, novembro 2003.

BERNE, Davi de França. O grau de inovação das industriais MPE da região metropolitana Oeste e Sudoeste de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo

supermercadista, para enfrentar os desafios do mercado globalizado e da concorrência acirrada das grandes redes mundiais. Outros setores do varejo também estão criando centrais de compras, como farmácias e empresas que atuam no varejo de componentes de informática, entre outros.

Limpo Paulista – FACCAMP. SP.2016.

CERVI, R.; et al. Centralização em compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná. 2004. Disponível em: Anais XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Florianópolis, 2004. CD-ROM. <http://publicacoes.abepro.org.br>.

FAYARD, P. Apresentação. In: BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HARVEY, Philip. Securing the right to work at the state or local level with a direct job creation program. Big Ideas for Jobs Series. 2011. Disponível em: <<http://www.bigideasforjobs.org/wp-content/uploads/2011/09/Harvey-Full-Report-2-PDF.pdf>>.

## CENTRAL DE COMPRAS

### LUIS FERNANDO DE SOUZA

#### **Características principais e funcionalidade de uma central de compras**

As características relevantes de uma central de compras são:

- (i) extensão (número total de participantes);
- (ii) envolvimento vertical (número de níveis hierárquicos da organização envolvidos na compra);
- (iii) envolvimento lateral (número de departamentos envolvidos na compra);
- (iv) conectividade (grau em que os participantes na compra organizacional estão ligados por comunicações diretas);
- (v) centralidade do gerente de compras (em que medida ele exerce papel central na compra organizacional).

Uma central de compras racionaliza os custos e ainda tem potencial para melhorar as condições do próprio empresariado, desenvolvendo entre o setor um tipo de solidariedade e força política imprescindível nas situações em que o grupo deve fazer valer os seus direitos de cidadãos-empresários. Trata-se da forma mais simples de integração comercial.

Há uma série de razões pelas quais as empresas escolheriam esse tipo de estrutura de compras. Ao ter uma única organização de compras, a empresa pode alavancar o gasto total da empresa ao negociar com fornecedores. Isso deve permitir ao departamento de compras verificar o melhor preço e condições dos fornecedores, oferecendo-lhes o compromisso de comprar volumes maiores.

#### **Etapas para a constituição de uma central de compras**

#### 1ª fase: Sensibilização

Nessa etapa é importante levantar o maior número possível de informações sobre uma central de compras.

Mobilização: buscar a participação de pessoas interessadas nesse tipo de negócio e, organizar uma palestra de sensibilização sobre o tema.

Palestra de sensibilização: o objetivo é sensibilizar as pessoas sobre o tema, explorando principalmente aspectos relativos à responsabilidade de cada pessoa no processo e o caráter empresarial e transparente da gestão da organização.

Nivelamento: é fundamental tentar nivelar os anseios das pessoas em relação à entidade e o nível de conhecimento sobre o assunto.

Estudo de viabilidade econômica: é importante selecionar pessoas que fiquem responsáveis por levantar informações sobre a legalização da central de negócios, a viabilidade econômica e as necessidades de infraestrutura e recursos financeiros.

#### 2ª fase: Constituição

Nessa segunda fase, o passo mais importante o processo de legalização.

#### 3ª fase: Pré-operacional

A definição de localização, a aquisição de móveis e equipamentos, ou seja, a montagem da estrutura da central de compras.

#### 4ª fase: Operacional

A quarta fase é o início das atividades.

### **Procedimentos e registro**

Os principais documentos e providências necessários são:

Registro no cartório de registro de pessoas jurídicas. Nas cidades maiores provavelmente existe um cartório específico para essa finalidade. Nas menores, é feito no cartório de registro geral. Um aspecto dificultador é o fato de que alguns cartórios terem exigências especiais que extrapolam o que determina lei.

Ata de Fundação impressa em papel timbrado (se houver), transcrita do livro de atas, mas sem a inclusão do Estatuto e sem os erros eventualmente cometidos quando foi manuscrita no livro. Deve ser assinada pelo representante legal da organização (presidente ou outro membro, conforme determinar o Estatuto).

Duas vias do Estatuto na íntegra, impressas com a assinatura do representante legal da associação em todas as páginas.

Relação dos fundadores e dos membros da Diretoria eleita com a indicação da nacionalidade, do estado civil e da profissão de cada um.

Ofício encaminhado ao cartório solicitando o registro, assinado pelo representante legal da associação, com a apresentação do seu endereço pessoal e do endereço da sede da entidade.

Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), conforme procedimentos da Receita Federal.

Os seguintes itens devem constar no Estatuto:

A denominação, os fins e a sede da associação, bem como o tempo de sua duração.

O modo como se administra e representa a sociedade, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente.

Se o Estatuto é reformável, no tocante à administração, e de que modo.

Se os membros respondem ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

As condições de extinção da pessoa jurídica e, nesse caso, o destino do seu patrimônio.

Com a documentação em ordem, o registro é feito. O oficial do cartório faz o lançamento da certidão e devolve uma das vias do Estatuto com o número de ordem, livro e folha onde foi lançado. Esse é o registro inicial da associação. Ao contrário do que exige a maioria dos cartórios, a lei não prevê a necessidade de assinatura de um advogado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para alcançar o objetivo do estudo foi aplicada uma pesquisa de campo através de questionário, em uma amostra que deu suporte para análise descritiva. A parte descritiva da pesquisa evidenciou que as empresas de pequeno e médio porte pesquisadas mantêm um modelo de gerenciamento de suas unidades muito participativo com muitos incentivos entre gestores da Rede CNS Supermercados e seus cooperados com a intenção de reduzir as dificuldades encontradas no mercado.

Tendo como objetivo geral propor um modelo de uma central de compras para a rede CNS, enquanto estratégia de cooperação para melhorar os níveis de competitividade neste setor, entendeu-se que o associativismo é uma alternativa para os pequenos empreendimentos, especialmente no varejo, com a globalização da economia e, conseqüentemente, com o advento das grandes corporações de empresas.

O tema sugerido foi o desenvolvimento de uma proposta de uma Central de Compras como estratégia competitiva no segmento de varejo no Cooperativismo Gaúcho, para uma rede de supermercados do estado do Rio Grande do Sul. Tendo com objetivo geral propor um modelo de uma central de compras para a rede CNS, enquanto estratégia de cooperação para melhorar os níveis de competitividade neste setor.

E, desta forma, identificar as iniciativas e ações de estratégia cooperadas, no que tange a gestão de compras em um sistema de Central de compras e as especificações mais usuais de centrais de compras, com base na revisão de literatura pertinente; definir os elementos e ações que possam qualificar a estrutura e dinâmica de operacionalização de uma central de Compras de modo a consolidar uma organização coletiva de compras, enquanto estratégia competitiva no segmento de varejo; elaborar um modelo, que seria a central de compras, juntamente com gestores e associados da CNS.

A escolha do tema deu-se em virtude da importância de ações cooperadas enquanto estratégias competitivas, também, devido a necessidade profissionalização na gestão da cada categoria, visando a racionalização dos processos, otimização de custos e maior poder de barganha de compras dos produtos e, a importância do cooperativismo na região. A partir da revisão bibliográfica percebeu-se que a formação de uma central de Compras é uma estratégia que favorece as pequenas redes.

A estratégia de central de compras no cooperativismo é uma questão nova, que merece atenção, de modo de estabelecer modelos que permitam ser considerados pelo sistema cooperativista.

Observou-se que a concepção de uma Central de Compras não se dirige apenas na elaboração de contratos nos níveis de serviços prestados pelos fornecedores, fundamentais para o processo de crescimento da empresa, mas também em nível estratégico como ferramenta para a redução de custos de compras, gestão de estoque, reestruturação da área de compras, aquisição mais eficiente de produtos e, por conseguinte como um fator inovador para a Rede CNS.

A dinâmica mercadológica fez com que os pequenos comerciantes e supermercadistas se defrontassem com uma nova situação, até então completamente desconhecida e buscassem estratégias e recursos para sua sobrevivência. Uma solução adotada pelos pequenos supermercados foi associar-se em grupos, mantendo suas identidades societárias, ancoradas sob uma única marca de fantasia.

O crescente aumento do associativismo tem acarretado, cada vez mais, novas exigências organizacionais, a profissionalização das centrais tem auxiliado seus integrantes a melhorar não apenas a qualidade e o preço dos produtos oferecidos, mas também o espaço físico das instalações, a comunicação com os clientes e treinamentos dos funcionários. Passando então a configurar-se em um grupo de empresas organizadas em torno de um objetivo comum, que não mais concorrem entre si e, sim, passam a vender, em muitos casos, utilizando uma única marca.

Dentre as vantagens da adesão à associação destacam-se o fato de que ela gera um aumento da lucratividade das empresas participantes, uma vez que aumenta o poder de negociação com os fornecedores, permitindo redução dos custos e, conseqüentemente, redução dos preços de venda para o consumidor final, criando valor. Além disso, verificou-se melhoria em relação à imagem da marca da associação e da qualidade dos produtos.

As alianças estratégicas são as parcerias entre empresas que permitem que seus recursos, capacidades e competências essenciais sejam combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Com a grande força que possuem no setor e a parcela de participação de mercado conseguem exercer um grande poder junto aos fornecedores, clientes e concorrentes, conseguindo praticar até estratégias de retaliação sobre concorrentes que ameaçam sua posição no mercado.

Já quando ocorrem as alianças estratégicas por meio das centrais de negócios este cenário se altera; os pequenos supermercados que anteriormente não ofereciam nenhum perigo à posição dos líderes de mercado se veem fortalecidos; conseguem vantagens competitivas que não possuíam; obtém crédito e descontos dos fornecedores, pois compram em grande volume e conseguem buscar posicionamento e diferenciação no mercado.

Por outro lado, como ocorre em todo processo pioneiro, os idealizadores das centrais de compras enfrentaram sérias dificuldades para remover barreiras legais, burocráticas e conquistar a confiança do mercado e especialmente da indústria que, acostumada a tratar com os intermediários distribuidores, exigia garantias de pagamento e de atendimento a aspectos formais dessas cooperativas.

As centrais de compras representam atualmente uma tendência irreversível de cooperação entre as empresas menores, especialmente do varejo supermercadista, para enfrentar os desafios do mercado globalizado e da concorrência acirrada das grandes redes mundiais. Outros setores do varejo também estão criando centrais de compras, como farmácias e empresas que atuam no varejo de componentes de informática, entre outros.

Idealizadas inicialmente para obter ganhos em negociação com a indústria através da coordenação vertical e poder competir com preços menores no varejo, as centrais de compras obtiveram além desses, outros benefícios com a integração, como melhoria da cultura gerencial e dos processos de comunicação entre os associados, o que resultou na melhoria dos serviços oferecidos ao cliente.

Torna-se relevante salientar que a formação da rede de negócios não pode ser vista como única solução de todos os problemas dos pequenos e médios varejistas. Ela deve ser compreendida como uma organização associativa voltada a alcançar soluções conjuntas de interesses econômicos, de apoio e reforço no que tange à competitividade entre os supermercados. A união dos pequenos e médios supermercadistas não significa a superação de todas as dificuldades, mas, o início de uma nova forma de trabalho em equipe.

Considerando-se a importância das propostas de associativismo e cooperativismo se pode concluir que é amplamente viável que tais ações possam acontecer, pois permitem a consolidação de uma proposta que gera emprego e renda além de substabelecer novas situações a nossa economia apontando a viabilidade de novos caminhos. Assim sendo, a potencialidade do associativismo e ou cooperativismo de produtos das micro e pequenas empresas é real e expressiva, deve ser considerada pujante e bem estruturada, dependendo somente da maneira como são conduzidas para que os resultados sejam fundamentados em ações concretas e eficazes.

Com a evolução das organizações, um fator que chama atenção e esta cada vez mais presente nas redes de negócios, são as alianças estratégicas. Dentro desse contexto, a formação organizacional ganha espaço com as redes de cooperação, cuja fundamentação esta na busca do benefício mutuo como ganho competitivo.

Neste estudo buscou-se identificar e analisar ações conjuntas de cooperação da Rede CNS. Tais ações foram avaliadas dentro de um contexto de benefícios que poderiam ou não aumentar o desempenho e a competitividade das empresas participantes. Com o resultado obtido, se evidenciou as relações favoráveis de cooperação, onde os cooperados passaram a ter um expressivo ganho de mercado e poder competitivo após a entrada da empresa na rede, após alguns meses houve a estabilização da lucratividade, mas que vem se mantendo esse ganho até a atualidade.

Sobre os resultados obtidos na pesquisa, salienta-se que a empresa estudada apresenta indicadores de cooperação bastante positivos como as ações de *marketing* compartilhado, o fortalecimento da marca da rede através da divulgação na mídia, poder de compra e barganha com os fornecedores. A integração, confiança, motivação e comprometimento também foram os fatores mais importantes para estabelecimento de uma vantagem competitiva para os participantes da Rede CNS.

Assim, percebe-se que a rede constitui-se como alternativa estratégica competitiva, como Balestrin e Verschoore (2008). O caso da Rede CNS também confirma a afirmação de Fayard (2008) de que na nova economia as redes de cooperação surgem como uma das principais alternativas gerenciais, constituindo-se como possibilidade emergente viável. Podendo-se afirmar que a Rede CNS cria e sustenta vantagens competitivas.

Tendo em vista tal constatação, apesar de ter-se levado em consideração apenas uma análise qualitativa, com pouca representatividade, devido à disponibilidade de alguns cooperados e de maiores dispêndio de recurso do entrevistador, parecem oportunas indicações de outras possibilidades de estudos.

A realização de uma pesquisa mais abrangente, de cunho qualitativa e quantitativa, com observações que possibilitem uma maior análise de aspectos mais específicos, como o aprendizado organizacional, mídia compartilhada, gestão da rede, marca própria, a própria relação de oportunismo e confiança nas redes, inclusive dentro dessa própria rede estudada. Pois, a falta de literatura e trabalhos nesta área demonstra a necessidade de mais pesquisas em novo ambiente organizacional que se encontra ainda em uma fase inicial e de definições. No entanto, pode-se dizer que já podem ser apresentados resultados concretos, demonstrando num futuro muito próximo não apenas uma alternativa para as pequenas e médias empresas permanecerem no mercado, mas um novo conceito de organização.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. **3º Ranking das centrais de compras**. SuperHiper. São Paulo, n. xxx, p. 8-17, novembro 2003.

ALMEIDA, A. **Compras hospitalares centralizadas: repercussões práticas**. In: VII Encontro Nacional de Economia da Saúde, Torre do Tombo, Lisboa. (APES), 2000. Disponível em: [www.agas.com.br](http://www.agas.com.br). Acesso em: 19/ Set. 2014.

ALMEIDA, P. S. de. **Atuação governamental em relação às comunidades brasileiras no exterior**. In: BRASIL. Ministério de Relações Exteriores (Org). Brasileiros no Mundo. v. 4. Rio de Janeiro: Fundação Alexandre de Gusmão, 2012.

ALMEIDA, R. **Administração de produtos**. Disponível em: <http://www.ricardoalmeida.adm.br/08admmmerc.pdf>. Acesso em: 10/ Set. 2014.

ALTO, C. F. M.; PINHEIRO, A. M.; ALVES, P. C. **Técnica de compras**. São Paulo: FGV, 2009.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000. 163 pg.

ANSOFF, H. I; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, M. M. C. **Anonymos**. 2010. Disponível em: <http://www.marketingfashiondotcom.wordpress.com/2010/11/22/177/>>. Acesso em: 21/Nov. 2014.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSOCIATION FOR ENTERPRISE OPPORTUNITY. ***The power of one in three: creating opportunities for all Americans to bounce back***. Washington, DC: Associação das Empresas Opportunity. Disponível em: <[http://www.aeoworks.org/pdf/one\\_in\\_three.pdf](http://www.aeoworks.org/pdf/one_in_three.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2017.

AXELSSON, B.; ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. **Developing sourcing capabilities**. Creating strategic change in purchasing and supply management. England: John Willey & Sons Ltd. 2005. Disponível em: <http://www.uninove.br/PDFs/Mestrados/Eng/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Texto%20Final%20Paulo%20Renato%20Menita.pdf>. Acesso em: 18/ Set. 2014.

BAILY, P., *et al.* **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BAGLIN, G; *et al.* **Management industriel et logistique**. Paris: Economica, 1990.

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

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARANOWSKY, L. et al. **Tipos de lojas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, F.A; SACOMANO, J.B; VIEIRA PORTO, A.J. **Metodologia para análise de redes interorganizacionais**. Gestão e Produção. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio-ago, 2007.

BARNEY, J. B. **Gain and sustaining competitive advantage**. Upper Siddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.

BEEBY, M; BOOTH, C. **Networks and inter-organizational learning: a critical review**. The Learning Organization, EUA, v.7, n.2, p.75-88, Fall 2000.

BERNARDES, M. E. B. **Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 2. Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD**: Rio de Janeiro, 2005.

BERNE, Davi de França. **O grau de inovação das industriais MPE da região metropolitana Oeste e Sudoeste de São Paulo**. Dissertação (Metrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. SP.2016.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e Solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil**. Chapecó: Argos, 2010.

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 18/Set. 2014.

\_\_\_\_\_. **SEBRAE. Centrais de compras**. Curitiba: Edição SEBRAE, 1994.

BRITTO, Jorge. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

BRUHN, M; MCKENZIE, D. **Entry regulation and formalisation of microenterprises in developing countries (Policy Research Working Paper Series 6507)**. Washington, DC: World Bank, 2013. Disponível em: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_10.2015.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_10.2015.pdf). Acesso em: 31 mai. 2017.

CARR, A. S; SMELTZER, L. R. **The relationship of strategic purchasing to supply chain management.** European of Purchasing & Supply Management, p.43-51, may. 1999.

CARRAO, A. M. R. **Cooperação entre empresas de pequeno porte.** Revista de Administração da USP, v. 39, n. 2, p. 185-186, abr./jun. 2004.

CARVALHO, H. M.de. **A participação e a organização consensuadas como uma das dimensões da cidadania.** Brasília, DF: SEPLAN-PR, 1994.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVI, R.; et al. **Centralização em compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná.** 2004. Disponível em: Anais XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção- Florianópolis, 2004. CD-ROM. <http://publicacoes.abepro.org.br>. Acesso em: 18/Set. 2014.

COUGLAN, A; et al. **Canais de marketing e distribuição.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, L. G; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas, Papirus, 1994.

COBRA, M. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 1991.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory.** Cambridge: Harvard University Press, 1985.

COMISSÃO EUROPEIA. **Comunicação da comissão:** investir no emprego- maximizar o contributo dos fundos europeus estruturais e de investimento. Bruxelas, 2015. Disponível em: <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/plmrep/AUTRES\\_INSTITUTIONS/COMM/COM/2016/09-08/COM\\_COM\(2015\)0639\\_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/AUTRES_INSTITUTIONS/COMM/COM/2016/09-08/COM_COM(2015)0639_PT.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2017.

CÔRTEZ, A. F. **Sistema de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2006.

COSTA, A. C. G. **Por uma cultura da cooperação: capital social e mobilização empresarial de base.** Brasília: SEBRAE. 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHILD, H.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures.** Oxford: University Press, 2000.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento de cadeias de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CNS. Rede Central Noroeste de Supermercados Ltda., 2013. Disponível em: <<http://www.redecns.com.br/historico>>. Acesso em: 15/Abril 2014.

DALMARO, J; et al. **Centrais de compras no setor supermercadista: análise dos benefícios percebidos pelos agentes envolvidos**. 2010. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos10/450\\_Artigo%20Seget%202010%20Central%20de%20Compras%20IDENTIF.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/450_Artigo%20Seget%202010%20Central%20de%20Compras%20IDENTIF.pdf). Acesso 20/ Mai 2014.

DANTAS, E B. **Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática**. 2012. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4ª ed. São Paulo/SP: Atlas, 1993.

DIAS, S. R.; et. al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo; Pearson, 2004.

DUMOND, E. J. **Applying value-based management to procurement**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, MCB University Press, v 26, Mai/24, 1996.

DRUCKER, P. **The theory of business**. Harvard Business Review, p.95-104, sep./oct., 1994.

EASTON, G; ARAUJO, L. **The network approach: an articulation**. Advances in International Marketing, 3, 97-119. 1989. Disponível em: <http://books.google.com.br>. Acesso em: 18/ Set. 2014.

EUROPEN COMISSION. **Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/growth/smes/>. Acesso em: 05 mar. 2017.

ESTENDER, A. C. **O novo varejo**. São Paulo, 2005. Disponível em: [http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO\\_ESTENDER01.pdf](http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO_ESTENDER01.pdf). Acesso em 18/ Set. 2014.

FAYARD, P. Apresentação. In: BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FEDRIZZI, L. B. et al. **O processo de inovação em redes horizontais de cooperação: um estudo exploratório em micro e pequenas empresas brasileiras**. 2004. Disponível em: [http://www.rarofeito.com.br/ver/craweb/artigos/processo\\_de\\_inovacao\\_em\\_redes\\_horizontais.pdf](http://www.rarofeito.com.br/ver/craweb/artigos/processo_de_inovacao_em_redes_horizontais.pdf). Acesso em: 15/Set. 2014.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. **Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias.** Prod., São Paulo, v. 22, n. 3, Dez. 2012.

GARCIA-PARPET, M. F. **A construção social de um mercado perfeito: o caso de Fontaines-en-Sologne.** Estudos Sociedade e Agricultura, n. 20, 2003. Disponível em: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/vinte/parpet20.htm>. Acesso em: 18/Set. 2014.

GERLACH, F. R.; BATALHA, M. O. **Organização da produção e perfil das associações paulistas de produtores de leite.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23, 2003, Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: Associação Brasileira de Engenharia de produção, 2003. p.221.

GERSTEIN, M. S. **From machine bureaucracies to networked organizations: an architectural journey.** In NADKER, David. Organizational architecture: designs for changing organizations. San Francisco: Jossey-Bass , 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais.** 3ª. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GHISI, L.G. **Venda pessoal.** São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SOMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HARA, C. C. **Centrais de compras superam crescimento do setor supermercadista.** [S.1], 2005. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n11/painel.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n11/painel.pdf). Acesso em: 15/Set. 2014.

HARVEY, Philip. **Securing the right to work at the state or local level with a direct job creation program.** Big Ideas for Jobs Series. 2011. Disponível em: < <http://www.bigideasforjobs.org/wp-content/uploads/2011/09/Harvey-Full-Report-2-PDF.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

HEINRITZ, S. F. **Compras: princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 1983.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA –IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2014.** Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2014/default.shtm>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

IFC. **Micro, Small, and medium enterprises: a collection of published data.** Washington, 2007.

- IRION, J. E. **As laranjas e o arco-íris**. Publicação Institucional UNIMED, 1985.
- JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. **Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): a practical modified framework**. World Journal of Social Sciences. v. 1, n. 3 July 2011. p. 200-212. 2011.
- JOHNSTON, W. J; BONOMA, T. V. **The buying center: structure and interaction patterns**. Journal of Marketing, 45 (Summer), 143-156. 1981. Disponível em: <http://www.cob.niu.edu/jsmam/archive/08-02-01%20Academic.pdf>. Acesso em: 15/Set. 2014.
- KOHLI, A. **Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach**. Journal of Marketing Research, 53 (July), 50-65. 1989. Disponível em: [http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/kohli/kohli\\_vita.pdf](http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/kohli/kohli_vita.pdf). Acesso em: 17/Set. 2014.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LEONETI, A; NIRAZAWA, A; OLIVEIRA, S. **Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micro e pequenas empresas (MPEs)**. REGE - Revista de Gestão, vol. 23, p. 349-361, 2016. Disponível em: <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. Acesso em: 07 mar 2016.
- LENGNICK-HALL, C. A; WOLFF, J. A. **Achieving consistency of purpose**. Strategy Leadership, vol. 26, n° 2, p. 32-37, march-april, 1998.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, J. **Alianças Estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LIMA FILHO, D. O; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. **Rede de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepção dos associados**. Gestão & Produção, v. 13, n. 2, p. 311-324, Mai/Ago, 2006.
- LIMA, E. M; LIMA, J. de M. **O tratamento diferenciado dispensado às micro e pequenas empresas pela Constituição Federal do Brasil**. Interciência, vol. 41, n°. 1, pp. 23-28, 2016.

LISBOA, T. C.; BONASSI, S. A. **O associativismo como estratégia competitiva no varejo: Um estudo de caso na AREMAC – A M – Associação Regional de Material de Construção da Alta Mogiana.** Revista Eletrônica da Administração – FACEF- v.2, n. 03, 2003.

LOPES, J. A.V. **Cooperativismo contemporâneo: caminho para a sustentabilidade.** Brasília: Editora Confabras, 2012.

LOPES, F.F. et al. **Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar.** 2010. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/04o572.pdf>. Acesso em: 21/Nov. 2014.

LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

MACEDO JÚNIOR, M. L. et al. **Varejo.** 2011. Disponível em:<http://br.monografias.com/trabalhos3/estagio-plano-marketing-empresaotica/estagio-plano-marketing-empresa-otica3.shtml>. Acesso em: 21/Nov. 2014.

MADEIRA, J. M. P. **Administração pública.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

MAGALHÃES, M. H.de. **Manual de contabilidade cooperativa.** Minas Gerais: Editora Cooperativa, 1980.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

MARQUI, A. C.; GUIRRO, A. B.; MERLO, E. M. **Vantagens decorrentes da formação de associação de compras: um estudo de caso.** Revista Eletrônica de Administração. FACET, 2002.

MARTINS, P; et al. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MIGUELETTO, D.C. R. **Organizações em rede.** (Dissertação de mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro, 2001.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MONTEIRO, A; BEZERRA, A. L. B. **Vantagem competitiva em logística empresarial baseada em tecnologia de informação.** Política Gestão Tecnológica, São Paulo, 2012.

MORENO, F. **Logística e a vantagem competitiva.** Artigos, 2012. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 22/Nov. 2014.

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. **Redes De Cooperação Como Vantagem Competitiva: Estudo De Caso De Uma Rede De Supermercados No Rio Grande Do Sul.** Redes (Santa Cruz do Sul. Impresso), v. 16, 2011.

NEUMARK, David. **Direct job-creation policies in the aftermath of the great recession.** Irvine, CA: University of California, Irvine, 2011. Big Ideas for Jobs Series. Disponível em: <

<http://www.bigideasforjobs.org/wpcontent/uploads/2011/09/Neumark-Full-Report-PDF.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

NEVES, M. F; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, L. W. de A.; HAMACHER, S. **O processo de compras e a logística integrada**. São Paulo: Revista Tecnologista Publicare Editora, pp.145-145, jun. 2004.

NICOLETTO, P. P. **Empreendedorismo**. 2011. Disponível em: <http://www.trabalhosgratuitos.com/print/Empreendedorismo...plano.../33273.html>. Acesso em: 21/Nov. 2014.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégica, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, L. M.; et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. **Estrutura morfológica de redes de empresas**. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003. UNE São Paulo. Anais... São Paulo, SP, Bauru, 2003.

OLIVEIRA, A. L. de; MACHADO, R. T. M. **Centrais de compras: um novo agente nos canais de marketing. Seminários em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

OMTA, S. W.F. **Inovations in chains and networks**. Chain and Network Science. 2002.

PACAGNAN, M. N. **Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 19-30, 2006.

PALACIOS, V. H. R. **Gestão da qualidade na construção civil**. Gerenciamento do Setor de Suprimentos em Empresas de Construção de Pequeno Porte, Rio Grande do Sul: Sinsduscon, 1995.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDROZO, E. A.; PEREIRA, B. A. D. **Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede**. REAd, ed. 52, v. 12, n. 4, Jul-Ago, 2006.

PEREIRA, R. C. F. **Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso em uma rede varejista.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2004.

PERINI, V. L. **Gestão de produtos.** 2012. Disponível em: <http://www.unisa.br/conteudos/6845/f579884242/apostila/apostila.pdf>. Acesso em: 19/Set. 2014.

PESSÔA, L. C; COSTA, G. da; MACCARI, E. A. **As micro e pequenas empresas, o simples nacional e o problema dos créditos de ICMS.** Revista de Direito FGV, vol. 12, nº 2, pp. 345-363, 2016.

PINHO, D. B. **Administração de cooperativas.** Volume III- CNPQ. 1982.

PONTE, V. M. R. **Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo, 2001. Disponível em: [http://books.google.com.br/books/about/Uma\\_contribui%C3%A7%C3%A3o\\_%C3%A0\\_for mula%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_um.html?id=7gQCGwAACAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.br/books/about/Uma_contribui%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_for mula%C3%A7%C3%A3o_de_um.html?id=7gQCGwAACAAJ&redir_esc=y). Acesso em: 18/Set. 2014.

PORTER, M. E. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POWELL, W. W. **Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development?** California Management Review, Berkeley, California v.30, n.1, p.67-87, Fall 1987.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO JUNIOR, C. **História econômica do Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

PYKE, F. **Pequeñas empresas, distritos industriales y desarrollo regional.** Madrid. Economía Industrial, n. 287, Sept.-Oct. 1992.

QUINN, J. B; VOYER, J. **Administrando a formação da estratégia.** In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. O Processo da Estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

REEG, C. **Micro and small enterprises as drivers for job creation and decent work.** Bonn, 2015. Disponível em: <[https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP\\_10.2015.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/DP_10.2015.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2017.

REIS, M. R. de A.; BRITO, P. M. R. de. **Centralização de compras como fator estratégico**. 2010. Disponível em: <[http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/529](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/529)>. Acesso em: 19/ Set. 2014.

ROCHA, A. de; et al. **Entendendo os modelos de compra organizacional**. Paraná, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema\\_2012/2012\\_EMA33.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2012/2012_EMA33.pdf). Acesso em 18/Set. 2014.

RODRIGUES, E. F.; FERNANDES, A. R.; FORMIGONI, A.; MONTEIRO, R.; CAMPOS, I. P. A. **Logística integrada aplicada a um centro de distribuição: comparativo do desempenho do processo de armazenagem após a implementação de um sistema de gerenciamento de armazém (wms)**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

ROSINI, A. M; PALMISANO, Â. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira, 2003.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R.M. **Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores**. [S.1], 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>. Acesso em: 15/ Jul. 2014.

SANTOS, J. N. dos. **Evolução Logística no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-logistica-no-brasil/1357>. Acesso em: 20/Nov. 2014.

SANTOS, Â. M. M.; COSTA, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnse/varejo.pdf>. Acesso em: 18/ Set. 2014.

SAXENIAN, A. L. **Regional advantage: culture and competition in silicon valley and route 128**. Cambridge, Harvard University Press, 1994.

SEBRAE. **Centro de negócios**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília: SEBRAE, 2009.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Brasília, DF: DIEESE, 2008.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Unidade de Gestão Estratégica, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: relatório executivo**. Brasília/DF: SEBRAE, 2015.

\_\_\_\_\_. Expectativas do mercado. **Boletim: Estudos & Pesquisa**, n. 53, agosto 2016. p. 1.

\_\_\_\_\_. **SBA – agência para pequenos negócios (Estados Unidos)**. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/comunidades/sba-servico-de-apoio-aos-pequenos-negocios-estados-unidos/>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

SECRETARIA DO MERCOSUL. **Resolução nº 59/1998**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3090/3/innova.front/resoluc%C3%B5es-1998>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SENGENBERGER, W; PIKE, F. **Distritos Industriais e Recuperação Econômica Local: questões de pesquisa e de política**. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander P. *Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro, DP&A, 1999.

SILVA, C.A.B. da; BATALHA, M.O. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. Ribeirão Preto: PENSAR/FEA/USP, 1999. Disponível em: [www.fearp.usp.br/egna/resumos/art1999.htm](http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/art1999.htm). Acesso em: 17/Jan. 2015.

SILVA, D. M. L.; ALMEIDA, E. da C. **O Marketing mix em franquias de pequeno porte: o caso da franquia de perfumes o Boticário**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 2, n. 2, nov./2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>>. Acesso em: 19/Set. 2014.

SILVA, C. do N. **Conte comigo! A consultoria contábil à micro e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado, 178 p. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2015. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-18012016.../corrigidaCintia.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-18012016.../corrigidaCintia.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2017.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Ed. Perseu Abramo, 2002.

SOUFEN, M. A. **Associativismo**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUSA, A., JANEIRO, P. GONÇALVES, S. C. P. **Cooperação empresarial e trabalho cooperativo**. 2001. Disponível em: [http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/coop\\_empresarial.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/coop_empresarial.pdf). Acesso em 22/ Nov. 2014.

SOUZA, L. K. de. **Proposta de reestruturação do setor de compras da central de distribuição de uma rede de supermercados**. Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior: Itajaí, 2006.

SOUZA, I. R. de; DRUM, C. A; CARVALHO, I. M. de. **A international financial reporting standard (IFRS) para as pequenas e médias empresas**. Revista InterAtividade, Andradina, SP, v.2, n. 1, 1º sem. 2014. Disponível em:

<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/121/182>. Acesso em: 05 mar. 2016.

SOUZA, J. H; MACHADO, L. C; OLIVEIRA, C. A. S. de. **As origens da pequena empresa no Brasil**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, volume1, nº.1, p.54-65, 2007.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TAMASCIA, E. **Guia farmácia**. 2002.

TOMETICH, P. **Cooperação e turismo na região da uva e vinho: o projeto economia da experiência**. FACENP - Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis. Nova Petrópolis 2009. Disponível em: <<http://www.facenp.com.br/public/trabalhos/1270464039b54b16510>. Acesso em: 20/ Nov. 2014.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em: 15/ Jul. 2014.

VASCONCELLOS, E. **Centralização x Descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento**. Revista de Administração IA-USP, São Paulo, v.24, n.5, p.100-119, 2001.

VENANZI, D; SILVA, O. R. da. **Arranjos de condomínio industrial e consórcio modular na indústria automobilística brasileira: uma análise de múltiplos casos**. 2010. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00056\\_PCN87678.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00056_PCN87678.pdf). Acesso em: 19/Set. 2014.

VENTURINI, G.; et al. **A competitividade como fator determinante para o sucesso de micro e pequenas empresas em alianças empresariais**. 2004. SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, O. R. **A união faz a força**. São Paulo: Revista Supermix. Dezembro, 1999.

VILLELA, L.E. **Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede – uma realidade pós-fordista?** In XXIX EnANPAD, Brasília, set. 2005. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM. Disponível em: CD-ROM

VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. **Making Supply Chain Relationships Work**. Institute of Management Development, Lausanne, v. 1, n. 8, p. 26-37, 1996.

WAARDEN, F. V. **Emergence and development of business interest associations: an example from The Netherlands**. Organization Studies, Berlin, v.13, n.4, p.521-561, Fall 1992.

WERNER, A; SEGRE, L. M. **Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologia e emprego**. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, jan/abr 2010.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2 ed., São Paulo: Makron Books, 1996.

WILDER, A. **Mudanças no setor de supermercados e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-09022004-161718/ariel.pdf>>. Acesso em: 20/Nov. 2014.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. **Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul**. REDES. Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160-180, Jan/Abr. 2008.

WORLD BANK. **Micro, small, and medium enterprises around the world: how many are there, and what affects the count?** Country Indicators, 2010. Disponível em: <[https://smefinanceforum.org/sites/default/files/analysis\\_note\\_2010.pdf](https://smefinanceforum.org/sites/default/files/analysis_note_2010.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2017.

WROBLESKI FILHO, A. **A logística no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.logisticabr.blogspot.com.br/2011/04/logistica-no-brasil.html>>. Acesso em: 22/Nov. 2014.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A: Perguntas para entrevista a associados da rede CNS

### 1) Quanto tempo participa da Rede CNS?

<input type="checkbox"/>	Até 1 ano	<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos

### 2) Qual a sua opinião sobre a formação da Rede CNS?

<input type="checkbox"/>	Trouxe VANTAGENS ao meu negócio
<input type="checkbox"/>	Trouxe DESVANTAGENS ao meu negócio
<input type="checkbox"/>	NÃO FEZ DIFERENÇA no meu negócio
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

### 3) Qual a sua participação na Rede CNS?

<input type="checkbox"/>	Presidente	<input type="checkbox"/>	Comprador
<input type="checkbox"/>	Vice-Presidente	<input type="checkbox"/>	Associado
<input type="checkbox"/>	Outro: _____		

### 4) Quais as vantagens em participar de uma central de compras?

<input type="checkbox"/>	Melhorias Físicas nos Estabelecimentos	<input type="checkbox"/>	Aumento no Mix de Produtos
<input type="checkbox"/>	Poder de Negociação com os fornecedores	<input type="checkbox"/>	Diminuição de Estoque
<input type="checkbox"/>	Descontos / Promoções aos Consumidores	<input type="checkbox"/>	Aumento das Vendas
<input type="checkbox"/>	Competitividade	<input type="checkbox"/>	Centralização das Compras
<input type="checkbox"/>	Crescimento do Negócio	<input type="checkbox"/>	Outro: _____

### 5) Quais as desvantagens em participar de uma central de compras?

<input type="checkbox"/>	Dependência	<input type="checkbox"/>	Pagamento de Mensalidade
<input type="checkbox"/>	Vencimento de Produtos	<input type="checkbox"/>	Compras Casadas
<input type="checkbox"/>	Regras de Compras	<input type="checkbox"/>	Outro: _____

### 6) Você indicaria para algum comerciante a se associar em uma central de compras no ramo de supermercados?

<input type="checkbox"/>	Sim	Por quê? _____
<input type="checkbox"/>	Não	_____

### 7) Qual a sua opinião em ter uma central de compras com sede própria?

<input type="checkbox"/>	Facilita o pedido de mercadorias	<input type="checkbox"/>	Tem alguém para auxiliar os associados
<input type="checkbox"/>	Centraliza o recebimento de mercadorias	<input type="checkbox"/>	Não faz diferença

**8) Você acha necessário aumentar o número de associados da rede CNS?**

<input type="checkbox"/>	Sim, aumenta o poder de compra e as vantagens dos associados
<input type="checkbox"/>	Não, aumenta a concorrência
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

**9) Em sua opinião, quais os trabalhos que a rede CNS poderia disponibilizar aos seus associados?**

<input type="checkbox"/>	Treinamento aos associados e seus funcionários	<input type="checkbox"/>	Layout do estabelecimento
<input type="checkbox"/>	Padronização da Rede	<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Outro: _____		

**10) Sugestões para o funcionamento da CNS:**

---



---



---



---



---



---



---

**APÊNDICE B: Perguntas para a entrevista dos gestores da rede CNS**

**1) A rede CNS tem algum planejamento de nível estratégico para os próximos anos? Reescreva algum pronto prioritário.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2) Qual a projeção (de 1 a 10 anos) que a direção da rede CNS está planejando para o futuro da rede?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**5) Que tipo de novas ações ou estratégias são projetadas para ampliar as vantagens da rede CNS?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**4) A direção da rede CNS tem um projeto para a centralização das compras? Se tem, qual o prazo previsto para colocar este projeto em funcionamento?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**5) a direção da rede CNS tem algum tipo de projeto para ampliar a o numero de associados?**

---

---

---

---

---

---

**6) O que será necessário para aumentar o número de associados da rede CNS?**

---

---

---

---

---

---

**7) A direção tem alguma proposta pra ampliar os benefícios aos associados da rede CNS?**

---

---

---

---

---

---

**8) Você gostaria de mencionar mais alguma informação que não foi mencionada no questionário e que considera importante para a consolidação da Rede CNS?**

---

---

---

---

---

---