

Redes de Cooperação: o que são e como se desenvolvem?

A gestão das Redes de Cooperação repousa no princípio de que juntos, os pequenos podem *quase* tudo. As limitações reconhecidas neste *quase* derivam de obstáculos internos do grupo, criados naturalmente por numerosas cabeças que pensam de forma diferente. E também por razões externas, num ambiente nem sempre favorável a pequenos empreendedores e tampouco para ações cooperativas entre empresas. A cultura brasileira privilegia mais o individual do que o coletivo.

Naqueles obstáculos internos estão a “Lei de Gerson”, o “eu sei tudo e sei mais do que os outros”, o imediatismo, a falta de uma visão mais globalizante, o empreendedorismo nem sempre predominante. Alguns “estão” supermercadistas, mas não “são” supermercadistas.

O ambiente externo não facilita a organização econômica dos empresários. Não podem se agrupar sob o cooperativismo porque a legislação atual não permite pessoas jurídicas constituírem uma Central ou um Consórcio de Compras, por exemplo. Também, por consequência, não existem estímulos creditícios para esta atividade, etc, etc.

Adicionalmente, os pequenos empresários, de modo geral, neste momento, passam por uma fase de adaptação a uma nova realidade tributária, fortemente calcada em instrumentos tecnológicos cada vez mais complexos abrangendo a área contábil, fiscal e financeira. Os governos, tanto estaduais quanto o federal, com estes instrumentos, obrigarão o pequeno empresário a, praticamente, equiparar-se aos grandes em matéria de ferramentas de software e hardware para a gestão legal de seus negócios. Sem o suporte de grandes estruturas tecnológicas, própria ou de terceiros, ele sofre para entender, adaptar-se e cumprir com tais novas exigências.

Tudo isto, ocorrendo em um mercado crescentemente exigente, em matéria de serviços, qualidade de produtos e instalações, aliado a uma concorrência com grandes players internacionais indo em direção aos bairros com lojas menores, produz uma perspectiva de dias extremamente desafiadores para os pequenos empresários.

No caso dos supermercados, as Redes de Cooperação, no Brasil nominadas de Centrais de Compras, Centrais de Negócios ou apenas de Redes, buscam manter a sobrevivência das empresas que nelas se agrupam. A primeira delas foi formada no ES, em 1978, mas hoje se espalham por quase todos os estados brasileiros, totalizando cerca de 500 entidades formais, num total de quase 8.000 lojas e movimentando um valor de vendas anual ao redor de 25 bilhões de reais.

A forma legal com que se estruturam, na maioria dos casos, é a de uma Associação sem Finalidade Econômica, que no antigo Código Civil se denominava “sem finalidades lucrativas”. São isentas de impostos, constituem-se com base em um Estatuto (ao invés de um Contrato Social) e tem por objetivo principal proteger, incentivar o desenvolvimento e representar seus associados.

Com diferentes estágios em seu desenvolvimento, estas associações iniciam sua vida negociando em conjunto as compras dos itens mais importantes para suas lojas, especialmente os de natureza não-perecível. Neste caso, as lojas totalizam as demandas

individuais, apresentam o volume agregado aos fornecedores e pedem descontos compatíveis com a nova realidade do volume compartilhado. Normalmente, o número de itens negociados neste estágio variam de duas a quatro centenas de produtos.

Na medida em que passam a comprar melhor estes itens estratégicos para suas lojas, também podem fazer de muitos deles “iscas” para atrair maior número de clientes, colocando-os em promoções, através de um recurso relativamente barato e simples: os encartes, folhetos ou jornaizinhos de ofertas, como são usualmente chamados. Algumas destas associações já conseguem recursos para inserções nas TVs abertas.

Mais recentemente, as Redes Sociais, especialmente Instagram e Facebook, também têm sido utilizadas nas ações de marketing. Publicações no YouTube de suas ofertas, compartilhadas por WhatsApp, também tem sido crescentemente adotadas por estes grupos.

Nesta fase, já decorrido um bom tempo de sua associação, precisam decidir se utilizarão a marca de cada loja e usar a da Rede como um “guarda-chuva” ou se usarão apenas a da Rede. Ambas alternativas tem vantagens e desvantagens. Mas este é o momento em que o marketing se soma aos processos de compra que o grupo vinha fazendo.

Em alguns grupos o marketing vem antes das compras, noutros as compras vem antes do marketing. Há “cases” abundantes com os dois processos de desenvolvimento.

Seja como for, neste estágio, normalmente após um ou dois anos de convívio, as Associações passam a desenvolver serviços diversos: assistência jurídica na área trabalhista, tributária e cível; iniciativas de treinamento de pessoal, especialmente na área operacional, normalmente em convênios com instituições como o SENAC ou com empresas do setor; consultoria e assistência técnica para a área de informática, seja em softwares (para frente de loja e gestão de retaguarda) ou hardware (PDVs, servidores de dados, redes e internet, captura de dados, impressoras, etc); serviços para segurança (câmeras e gravadores); serviços de coleta de numerário; serviços de sinalização gráfica e identidade visual, embalagens, e outros insumos, etc, etc.

Na etapa primitiva da associação, as negociações em grupo implicam em que o fornecedor emita nota fiscal individual e faça a entrega loja a loja dos produtos comprados. Do ponto de vista logístico, isto pode ser altamente complexo e desgastante, especialmente se o grupo for muito disperso geograficamente. Normalmente, isto traz como problemas mais óbvios a falta de sincronismo entre folhetos promocionais e a disponibilidade de alguns produtos nas lojas, obrigando o supermercadista a substituir estes produtos em falta, por outros que, obviamente, foram comprados por um preço superior (às vezes até mesmo superior ao preço de venda do encarte/folheto).

A consequência disto sempre é um aumento nos ruídos entre o grupo, com os lojistas prejudicados invocando ações imediatas de correção e ressarcimento dos prejuízos. É nesta fase que muitos destes grupos começam a enfrentar fissuras que podem comprometer o futuro da Associação.

Dentre todos os serviços que uma organização deste tipo pode trazer aos associados, a compra compartilhada é o de maior impacto na sobrevivência de seus negócios. Isto decorre do fato

de que, na empresa supermercadista, o CMV, o Custo da Mercadoria Vendida, representa cerca de 70 % de suas receitas. Ou seja, 70 % de tudo que a empresa fatura irá para os fornecedores dos produtos que ela vende. Assim, qualquer redução no valor do CMV trará grande melhoria no resultado final da loja.

Os supermercados que ingressam nestes grupos, logo de início, sentem uma redução no valor de seu CMV. As negociações com os fornecedores, mesmo neste estágio primitivo de agregar os pedidos de cada supermercadista, para faturar e entregar loja a loja, trazem reduções ao redor de 4 a 6 % no preço de compra da mercadoria.

Constata-se, portanto, que quanto maior o número de produtos negociados em conjunto pelo grupo, maior será a redução do CMV para cada associado. O segundo ponto importante, é que, se o número de produtos negociados for grande, apenas uma parte deles terá esta vantagem da compra repassada aos clientes através das ações de promoção. Ou seja, se o grupo se limitar a comprar em conjunto apenas os produtos usados em promoção, quase não haverá redução no Lucro Bruto da loja *porque quase toda a vantagem da compra será repassada no preço promocional para os consumidores.*

É, portanto, uma evolução natural o aumento no número de itens a serem adquiridos em conjunto. A consequência imediata desta constatação óbvia é que tal ação exige um mix similar, os mesmos itens, nas lojas participantes. Observe-se que esta relativa padronização na linha de produtos das lojas do grupo começa a exigir um maior comprometimento de cada um com a estratégia coletiva.

Os ruídos deste processo serão maiores no grupo quanto **menos** semelhantes forem os clientes de cada um. Se os clientes forem  *muito* diferentes, haverá  *menos* produtos em comum nas lojas, em termos de marcas, qualidade, variedade de sabores, tamanhos, aromas, etc.

Este aumento no volume de itens negociados também é importante para a geração de um caixa comum para ações promocionais. É prática usual as associações condicionarem a participação dos fornecedores em seus encartes/folhetos/TV/Redes Sociais, etc, ao pagamento de uma bonificação, em produtos ou dinheiro.

Às vezes, inclusive, o critério do pagamento pode se sobrepor às vantagens do produto em trazer clientes às lojas. É quando se vê encartes de fraco apelo promocional, com produtos de marcas desconhecidas, sem “share” no mercado local, mas incluídos pelo simples motivo de  *permitir maior arrecadação de verbas.*

Nesta etapa, de maturidade no grupo, algumas poucas destas associações evoluem para um passo mais adiantado dos seus processos de abastecimento: a constituição de uma empresa atacadista para melhor gerenciar compras e logística.

Uma empresa atacadista é uma forma mais sofisticada de assegurar um novo patamar para a operação de abastecimento das lojas: a centralização da entrega em um único ponto garante maior rapidez na chegada dos produtos, um custo ainda mais barato de aquisição, uma maior variedade nas negociações do grupo e maior disponibilidade de opções para as ações de marketing.

Por outro lado, traz uma nova série de desafios para o grupo: a gestão de um novo negócio coletivo (a empresa atacadista em comum), um software capaz de assegurar adequado grau de controle sobre as operações de compra, armazenagem, venda e entrega de um número grande itens (ao redor de 2.000 a 3.000 itens) e, em especial, a gestão do crédito e o controle dos estoques “individuais” de cada loja, provenientes dos pedidos originais que cada um fez. Ao comprar e revender para os associados, o grupo assume o risco do crédito, antes bancado pelos fornecedores, quando faturado e entregue loja a loja.

Alguns destes grupos, em especial aqueles com maior tempo de vida, passaram a dispor de um cartão de crédito próprio, um “private label”. Os recebíveis deste cartão, mediante um contrato de cessão destes créditos, entre o cedente (a loja) o cessionário (a Associação) e o interveniente (a administradora do cartão) podem, no entanto, constituir um lastro de garantias para evitar problemas de inadimplência de associados. Isto, aliado a cartas de fiança, veículos colocados em garantia, aumentam o colchão de segurança do grupo, pois um associado inadimplente pode levar a uma “explosão”, especialmente se o volume de suas compras for expressivo. Por isso a seleção dos membros do grupo e o constante monitoramento do cadastro e dos pagamentos de cada associado é fundamental para uma sadia administração financeira da empresa atacadista.

O cartão de crédito é também um forte motivo na fidelização dos clientes: eles compram a crédito, pagam a fatura correspondente e, depois, não tem dinheiro suficiente para pagar a compra à vista em outra loja. Voltam à loja do cartão, para usar seu crédito novamente. E assim sucessivamente, num ciclo virtuoso para o supermercadista.

Claro que este processo se dá naqueles segmentos de baixa renda que, aliás, são os que se interessam por um cartão “private”. Clientes com maior poder aquisitivo se valem dos cartões VISA, MASTERCAD, AMEX e ELO emitidos por seus respectivos Bancos. Hoje, contudo, a “bancarização” dos clientes de baixa renda tornou os cartões tradicionais bastante disseminados o que pode tornar mais difícil a manutenção de um cartão próprio.

A empresa atacadista se inicia, principalmente, com produtos industrializados não perecíveis, por não necessitarem de instalações de frio, normalmente mais dispendiosas, em seu armazenamento e logística. Trabalhar com produtos refrigerados e congelados, ou hortifrutigranjeiros, portanto, só se torna viável após uma etapa já consolidada na operação do atacado e poderá ter como opção, a terceirização dos processos de armazenagem e transporte, com o custo sendo bancado, de forma proporcional às compras de cada associado.

Mas é extremamente importante, pois, para os fornecedores, apresenta maior margem de negociação nas compras centralizadas. Na logística do frio, volume e entrega centralizada são fatores de grande redução de custos e, portanto, determinam gordura expressiva para ser negociada com quem compra. Por consequência, nestes produtos perecíveis, as possibilidades de redução no CMV serão mais expressivas. Mas também serão maiores os riscos da operação, é bom lembrar...

Os boletos de cobrança nas vendas do atacado para os associados constituem também uma nova oportunidade para negociar com parceiro bancário garantias, na forma de carta de fiança, para estas vendas aos associados. Contrapartidas na gestão da cobrança pode trazer

redução nas taxas de fiança bancária. E aumentar o colchão de segurança da empresa atacadista a um custo suportável para o associado.

Neste momento da vida da Associação, novos serviços, mais sofisticados, podem ser agregados ao pacote oferecido. Por exemplo, na área de gestão do negócio do associado.

Se todos utilizarem um mesmo software de gestão, abrangendo frente de loja e retaguarda, pode-se padronizar o cadastro de produtos e o plano de contas, além da redução no custo de aquisição e manutenção deste software.

Num país onde a legislação tributária é uma verdadeira loucura, com mudanças frequentes em alíquotas do ICMS e do PIS/COFINS, ter um mesmo software facilita a manutenção de um cadastro centralizado, com atualização permanente da grade tributária. Alíquotas corretas no cadastro significarão, para o associado, menor custo fiscal e maior segurança tributária. Além de, certamente, reduzir o custo deste serviço, pelo compartilhamento da remuneração de contador, consultor fiscal, etc.

Um software de retaguarda, com um plano de contas em comum, por outro lado, permitirá que os associados possam medir o desempenho de seu negócio através de indicadores idênticos: utilizar a mesma régua para medir os processos individuais de cada loja.

Quando um deles comparar seu desempenho em determinada área do seu negócio com os demais, estará comparando a mesma coisa, medida pela mesma ferramenta.

Isto, evidentemente, otimiza o aprendizado coletivo, que é outro dos grandes serviços prestados por estas Associações. O compartilhamento dos fracassos e dos sucessos de cada um com os demais poupa muito tempo e dinheiro ao grupo. Não há necessidade de “reinventar a roda” ou de “cair no mesmo buraco”...

O valor deste aprendizado coletivo é imensurável, ao contrário dos ganhos nas compras compartilhadas, que podem ser medidos. Mas, com toda a certeza, pela experiência dos grupos, o aprendizado de uns com os outros é de forte impacto na sobrevivência dos associados.

Por tudo isto, vê-se que as chamadas Redes, Centrais de Compras, Centrais de Negócios, constituem importante alternativa estratégica para assegurar que pequenos e médios supermercados possam não apenas se manter no mercado, mas também crescer e se fortalecer.

Por ser uma espécie de condomínio, onde todos os custos são rateados entre seus membros, o resultado da atividade do grupo deve ser traduzido em maior lucratividade nas lojas. Este é o objetivo final.

Nada na Associação é um fim em si próprio. Todas as ações devem conduzir para melhoria nos resultados das lojas. Elas são a finalidade de todos os processos e a missão da Associação e de seus funcionários é alavancar o resultado das lojas.

Os processos de abastecimento (com ou sem atacado), o marketing (coletivo e individual) e os serviços prestados aos associados (com maior ou menor complexidade e abrangência) precisam ser gerenciados.

E este gerenciamento envolve pessoas, princípios e métodos. Normalmente, estas associações possuem uma “cabeça” dividida em 05 diretorias: presidência, vice, secretaria, administrativa/financeira e comercial. As variações dão-se em torno desse tema básico.

Baseiam-se em um Estatuto Social e algumas também agregam um Regimento Interno. Realizam Assembléias Gerais Extraordinárias em grande quantidade (convocadas para decisões comerciais, operacionais e legais), além de duas Ordinárias, em março e novembro, para apreciação de balanços do ano, planejamento para o ano seguinte e eleições, que normalmente se darão a cada dois anos.

Habitualmente fazem reuniões semanais de compras, onde definem volumes para as negociações, produtos e os preços dos encartes/folhetos/filmes promocionais. No caso daquelas que, pelo porte, fazem mídia televisiva com regularidade, estas reuniões também são utilizadas para definição de preços, estilos da escolha dos produtos para os comerciais para a TV, etc.

A marca pertence a todos, o voto é por associado e o capital da empresa atacadista, quando existe, é majoritariamente (99 %) pertencente à Associação. Funciona como um condomínio, com os custos da gestão sendo divididos para todos.

Os associados que participam da gestão da Rede não podem comprometer seu tempo a ponto de colocar em risco a eficácia de seus negócios. Nem também se envolverem tão pouco com o negócio coletivo a ponto de comprometer a sobrevivência deste. Ou seja, não podem nem quebrar sua empresa nem quebrar a Rede.

A profissionalização sempre é conveniente, quando o grupo já possui um volume de negócios que comporte a contratação de profissionais. Quanto mais cedo isto ocorrer maior a chance do grupo se consolidar e crescer.

Os critérios de avaliação para o desempenho dos gestores da Rede são os mesmos das empresas dos associados: resultados. Volume de compras, custos da Associação, valorização da marca, problemas operacionais, comerciais e financeiros e sua adequada solução, satisfação dos associados e dos parceiros comerciais, etc, são os parâmetros de avaliação da eficácia na gestão dos negócios em comum.

A profissionalização destas entidades, tanto na Associação quanto numa eventual empresa atacadista (e especialmente nesta), precisam ser uma garantia para o princípio mais importante: QUE SEJA UM NEGÓCIO DE TODOS PARA TODOS (e não de TODOS para ALGUNS).

Portanto, critérios modernos, claros e técnicos, na contratação de pessoas para a administração centralizada será uma garantia de sucesso e continuidade.