

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Alexandra De Oliveira Sales

AS FINANÇAS NO MODELO ASSOCIATIVISTA:
O Caso da Associação SuperMais de Varejo

Belo Horizonte

2025

Alexandra De Oliveira Sales

**AS FINANÇAS NO MODELO ASSOCIATIVISTA:
O Caso da Associação SuperMais de Varejo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica - Finanças.

Orientador: Francisco Vidal

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica

S163f
2025

Sales, Alexandra De Oliveira.

As finanças no modelo associativista [manuscrito]: o caso da Associação SuperMais de Varejo / Alexandra De Oliveira Sales. – 2025.

1 v.: il.

Orientador: Francisco Vidal.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Cooperação. 2. Associações, instituições, etc. 3. Administração. I. Vidal, Francisco. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS 014/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ALEXANDRA DE OLIVEIRA SALES**, REGISTRO Nº **2011674284**. No dia 07/12/2016 às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**AS FINANÇAS NO MODELO ASSOCIATIVISTA: O CASO DA ASSOCIAÇÃO SUPERMAIS DE VAREJO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

☒ APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

_____ pontos (_____ trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados)

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 07/12/2016.

Prof. Francisco Vidal Barbosa
(Orientador)

Profa. Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torga




RESUMO

Associativismo é um modelo de trabalho colaborativo sem fins lucrativos, seja entre pessoas ou empresas, que possuem os mesmos interesses e necessidades, atuando na busca de crescimento, apoio, recursos e melhores oportunidades, pela troca de informações, de estratégias de expansão, de formas de atuação, com o objetivo de buscar melhores oportunidades e aumentar a competitividade. Alguns supermercadistas do varejo alimentício da região da Zona da Mata Mineira, participantes da Associação SuperMais de Varejo, por meio da gestão integrada, otimizam os processos e padronizam as metodologias da área financeira, integralizando-as em uma estrutura coletiva e colaborativa, que proporciona um planejamento financeiro e estratégico da Rede SuperMais, para conquistar melhores resultados.

Palavras-chave: Associativismo; finanças; gestão financeira colaborativa.

ABSTRACT

Associations are a non-profit collaborative work model, whether between individuals or companies that share the same interests and needs, working towards growth, support, resources and better opportunities, through the exchange of information, expansion strategies and ways of working, with the aim of seeking better opportunities and increasing competitiveness. Some supermarkets in the food retail sector in the Zona da Mata Mineira region, members of the SuperMais Retail Association, through integrated management, optimize processes and standardize methodologies in the financial area, integrating them into a collective and collaborative structure, which provides financial and strategic planning for the SuperMais Network, to achieve better results.

Keywords: Associations; finance; collaborative financial management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela SWOT – Associação SuperMais de Varejo.....	28
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contextualização.....	8
1.2 Problematização.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Relevância do Trabalho.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Associativismo.....	11
2.2 O Modelo associativista nas empresas.....	13
2.3 Finanças Empresariais.....	15
2.4 Administração Financeira.....	17
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 Perspectiva do Estudo.....	19
3.2 Obtenção e Tratamento dos Dados.....	19
3.3 Limitações do Estudo.....	20
4 A ASSOCIAÇÃO SUPERMAIS DE VAREJO.....	22
4.1 O perfil da Associação SuperMais de Varejo.....	22
4.2 Concorrência.....	23
4.3 Estratégia Genérica.....	23
4.4 Posicionamento Competitivo.....	24
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	25
5.1 Finanças: Gestão eficaz dos recursos.....	25
5.2 Conclusão pela Análise SWOT.....	27
6 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho foi elaborado a partir da realização do Projeto de Conclusão de Curso proposto pelo curso de Especialização em Gestão Estratégica – Finanças, da Universidade Federal de Minas Gerais, com a finalidade de complementar o ensino e aprendizagem acadêmica, aperfeiçoando o estudo e criando oportunidades para aplicação dos conhecimentos teóricos na prática organizacional.

O Associativismo é uma forma de representatividade que se caracteriza pela união de pessoas jurídicas com o principal objetivo de manutenção da longevidade dessas empresas frente a uma crescente concorrência em seu mercado de atuação.

As pequenas e médias empresas, que se encontram em dificuldades para competir sozinhas e resistirem às pressões do mercado globalizado vêm no Associativismo o caminho para alcançar seus objetivos. Por estarem inseridas em tal modelo, estas empresas necessitam adequar suas práticas de gestão financeiras a uma estrutura coletiva que beneficie a todos os associados.

Neste contexto, os pequenos e médios supermercados do setor varejista de alimentos da região da Zona da Mata Mineira, participantes da Associação SuperMais de Varejo, encontram na gestão integrada da Associação, uma forma eficaz de padronizarem as metodologias e ações da área financeira para que todas as empresas associadas se beneficiem e obtenham vantagem competitiva perante seus concorrentes.

1.2 Problemática

A Associação SuperMais de Varejo ou Rede SuperMais Supermercados (nome fantasia) é, portanto, o foco do presente estudo, que pretende analisar as finanças no modelo associativista em questão, e identificar suas particularidades, na busca de práticas financeiras melhores e mais eficazes, cada vez mais alinhadas à realidade da Associação.

A padronização de metodologias financeiras beneficia a Associação ao demonstrar a real situação financeira da empresa, por meio de métodos de controles mais eficazes, organização das práticas financeiras diárias e da visualização do fluxo de caixa real. Assim tornando possível que seja feito um planejamento financeiro, ou budget, da Rede SuperMais, para otimizar as práticas financeiras e conquistar melhores resultados futuros.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar as Finanças e suas práticas, dentro do modelo associativista, por meio do entendimento da aplicabilidade do mesmo, no setor varejista alimentício, caracterizado pela Rede SuperMais Supermercados. Em resumo, visualizar a rotina financeira organizacional evidenciando suas particularidades e possíveis oportunidades de melhoria.

Os objetivos específicos são:

- Aprofundar o conhecimento sobre Finanças e sua aplicabilidade no Associativismo.
- Visualizar as particularidades e fatores constituintes das Finanças no modelo associativista da Rede SuperMais Supermercados.
- Analisar possíveis oportunidades de melhorias advindas da implementação de tais práticas financeiras.
- Listar as dificuldades e limitações das Finanças no modelo associativista da Rede SuperMais Supermercados.

1.4 Relevância do Trabalho

O tema, as Finanças e o Associativismo, foi escolhido por ser um tema de importância global, de crescente foco de análise nas organizações, além do fato de ser um tema novo em estudos no Brasil e de pouca bibliografia sobre o assunto.

Esse trabalho possui relevância para o aluno-autor e para a empresa. Ao aluno, existe a possibilidade de aperfeiçoar seus conhecimentos teóricos e vivenciar na prática

essas teorias, além de avaliar as Finanças utilizadas em uma empresa de gestão associativista e suas técnicas gerenciais, e de estar em contato direto com a realidade da empresa e do mercado de trabalho.

Para a empresa, o trabalho permite acesso às teorias estudadas no meio acadêmico que podem servir de base aos gestores. E pela amplitude do trabalho, o mesmo pode servir de instrumento de apoio na construção e manutenção de estratégias financeiras gerenciais.

A empresa poderá visualizar possíveis oportunidades em sua gestão e com isso propor inovações para suas praticas financeiras, com a finalidade de estar preparada para enfrentar os concorrentes e conseguir uma vantagem competitiva perante eles.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Associativismo

Associativismo, segundo o Dicionário Aurélio (1993, p. 51): “é relativo à associação, ou seja, o ato ou efeito de associar-se, é combinação, é unir-se em sociedade”. A associação é uma sociedade sem fins econômicos ou sem fins lucrativos, na qual vários indivíduos se organizam de forma democrática em defesa de seus interesses.

A legislação brasileira sobre associativismo ainda é muito vaga, pouco definida e encontra-se em processo de elaboração. Pode-se encontrar pouca legislação sobre o assunto no Código Civil (artigos 53 a 61) e na Constituição Federal (artigo 5º, incisos XVII a XXI e art. 174, § 2º), porém grande parte das diretrizes para a formação e a gestão das associações é imposta pelo estatuto e pela assembleia geral da própria associação no momento de sua formação e no decorrer das atividades realizadas.

De acordo com Rollemberg (1996), a forma mais antiga de associação entre pessoas, com a finalidade de realização de um determinado trabalho, foi constatada na Palestina, nos anos de 356-425 da era cristã, que se caracterizou pela associação mútua entre caravanas de mercadores para o seguro do gado. Entretanto, a origem do conceito associativista nasceu no Japão, país que possui uma tradição cultural de uma comunidade que se completa, fortalecendo o espírito associativista.

A essência da estratégia do associativismo é a participação. A esse respeito, Rollemberg afirma que:

O pressuposto central dessa estratégia é o de que o trabalho associativo induz o crescimento dos indivíduos como atores sociais e membros de um grupo inserido na esfera econômica da sociedade, ao passo que, essa mesma inserção, desde que vivenciada e refletida pelo grupo como um todo, daria as bases para o reconhecimento do lugar que os indivíduos e grupos ocupam na sociedade (Rollemberg, 1996, p.10).

A associação entre pessoas se tornou a base do desenvolvimento da humanidade. Os agrupamentos voluntários nas formas de processos associativos, realizados pela humanidade de diferentes modos, originaram várias modalidades de

organização. A modalidade mais comum, e também uma das mais antigas é o mutirão. O mutirão enfatiza a solidariedade e a ajuda mútua para realizar determinado trabalho, geralmente ocorre no meio rural doméstico, pela utilização de mão de obra, não remunerada e voluntária.

Para o SEBRAE-PR (1994), outra modalidade de organização da população dentro deste processo associativo é a cooperativa, diferentemente do associativismo, a cooperativa é a união de no mínimo 20 pessoas físicas, com a finalidade de viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização de acordo com os interesses de seus cooperantes, atuando em nível de mercado.

O sindicato também é uma modalidade de organização do processo associativo, e é caracterizado por uma sociedade sindical sem fins lucrativos, que tem o objetivo de promover a defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos de determinada categoria de trabalho, representado-a em questões judiciais ou administrativas.

O associativismo encontra-se dentro do conceito de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), mesmo conceito que qualifica as Organizações Não-Governamentais (ONGs), que são entidades representativas de categorias profissionais, grupos sociais ou setores produtivos.

O modelo associativista assumiu muitas feições em sua implantação, originando diferentes formas, desde grupos de trabalho não formalizados até mais sofisticadas formas de associação, originando centrais de compras e de negócios. Pode-se citar vários exemplos de associações, os tipos mais comuns são:

- Associações filantrópicas
- Associações de moradores
- Associações de pais e mestres
- Associações em defesa da vida
- Associações culturais, desportivas e sociais
- Associações de consumidores
- Associações de classe
- Associações de trabalho

Nesse sentido, conforme Rollemberg:

A associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses e sua constituição permite a construção de condições para maior realização no trabalho e remuneração satisfatória". "A estratégia associativista é posta como instrumental para a participação, ou em outros termos, para a conquista da cidadania (Rollemberg, 1996, p. 15).

Assim, pode-se concluir que o associativismo constitui-se numa exigência histórica e profunda de melhorar a qualidade da existência humana. O associativismo é tido como uma das melhores possibilidades, pois faz com que a troca de experiências e a convivência, se constituam em oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

2.2 O Modelo associativista nas empresas

Segundo Rollemberg (1996), o modelo associativista aplicado entre empresas surgiu na Alemanha, pouco antes da Segunda Guerra Mundial, com a união de empresas que visavam a defesa de alguns objetivos comuns. Depois da II Guerra Mundial, o conceito se estendeu pela Alemanha, pela França e pelo Japão, onde já existem forte legislações específicas propiciando a união entre empresas.

Diante das grandes mudanças sofridas pelo mundo dos negócios, tais como, inovações tecnológicas, novas formas de administração, mercados cada vez mais competitivos, aberturas dos mercados internacionais, empresas mais bem preparadas, entre outras, as empresas estão exigindo soluções mais eficientes para enfrentar algumas dificuldades e conseguir sobreviver e crescer no mercado em que atuam. As ações associativistas proporcionam a defesa dos interesses dessas empresas, e o associativismo se constitui em alternativa necessária de viabilização das atividades econômicas, possibilitando as essas empresas participar do mercado em melhores condições de concorrência.

Segundo do SEBRAE-PR (1994): "A pequena empresa é frágil para resistir às pressões do mercado, porém se houver uma junção de mais empresas, a resistência de cada uma aumenta e juntas, elas constituem uma força que pode enfrentar pressões e dificuldades".

Para Sales,

Com a globalização, as empresas se vêem com a necessidade de se unir para sobreviver, reforçando a importância dessa união, pois com certeza sem ela, muitas já haviam fechado suas portas, acarretando várias consequências ruins para a economia brasileira (Sales, 2003, p.10).

Existem basicamente três modelos de associativismo a ser seguido pelas empresas:

- Central de Negócios – É uma entidade de base associativa formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. Integra todas as áreas da empresa.
- Central de Compras – Entidade de base associativa, caracterizada por empresas que se unem com a finalidade de procederem compra em conjunto e em maior quantidade, reduzindo os custos para os associados. Integra a área comercial, marketing e operação.
- Franquias – É uma entidade de base associativa, que se constitui numa modalidade de negócio comercial, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato entre franqueador e franqueado. Franqueador é a empresa detentora da marca que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao Franqueado, que adere a rede da franquia.

Marqui, Guirro e Merlo (2002) explicam que 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. Observa-se a melhoria na cultura empresarial, troca de experiências, modernização do *layout* das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação da oferta de produtos e até a criação de marcas próprias. Esses são alguns dos benefícios para a consolidação do associativismo.

Sales complementa que: “As situações são diversas, não existe modelo único, os modelos são vários, e todos eles podem dar certo, vai depender da gestão, da forma de conduzir esse processo pelos gestores das empresas” (Sales, 2003, p. 10).

O Associativismo é a atuação coletiva das empresas, e o caminho para a sobrevivência dos negócios que vem a oferecer uma série de serviços que irão auxiliar as empresas na formação de uma associação. A meta é construir uma estrutura coletiva da qual todos são beneficiários.

As parcerias e ou ações associativas são variadas e dependem das necessidades que motivam a união das empresas e dos benefícios que se desejam alcançar. As principais ações associativas que unem as empresas são: compras conjuntas, aquisição de equipamentos para utilização comunitária, centrais de serviços, centrais de vendas, estratégias conjuntas de marketing, negociação conjunta de crédito, transporte coletivo, treinamento coletivo, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, melhoria da qualidade.

O Associativismo comercial é, portanto, uma sociedade civil sem fins econômicos, caracterizada pela união de duas ou mais, pessoas jurídicas de direito privado, com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns, representando e defendendo os interesses dos associados.

2.3 Finanças Empresariais

A ciência das Finanças estuda, essencialmente, a gestão de ativos financeiros. Em nível empresarial. As finanças analisam o planejamento financeiro, a gestão de ativos e a captação de fundos por empresas e instituições financeiras. Ou seja, são três os aspectos globais, o financiamento, o investimento e a gestão dos dividendos.

Para Bodie e Merton (2000), finanças é o estudo de como alocar recursos escassos ao longo do tempo e o Sistema Financeiro consiste no conjunto de mercados e instituições usadas para elaboração de contratos financeiros e o intercâmbio de ativos e riscos. Ainda para os autores mencionados, a teoria financeira empresarial é um conjunto de conceitos que ajuda a alocar recursos ao longo do tempo e um conjunto de modelos quantitativos utilizados para avaliarem alternativas, para se tomar decisão e implementá-las.

Como mencionado por Galvão *et al.* (2008), o estudo dos princípios das finanças advém do início do século XIX, e foi impulsionado pelos empresários industriais daquela

época, que necessitavam de capital para a consolidação de complexos industriais e estavam se deparando com problemas de estrutura de capital e fontes de financiamento. Era basicamente, as finanças relacionada com as demandas do processo produtivo.

A moderna teoria de finanças iniciou-se com as proposições de Franco Modigliani e Merton Miller, que abordam a irrelevância da estrutura de capital e dividendos sobre o valor de mercado da empresa.

Entretanto, o estudo das finanças vem se desenvolvendo e se aprimorando ao longo das primeiras décadas do século 20, e se atualiza a partir da década de 1990, caracterizando as finanças dos dias atuais baseada na gestão de riscos. Com a globalização da economia e um consequente aumento dos riscos financeiros, o administrador financeiro passa a se preocupar com as variações cambiais, com as variações do preço da matéria prima e pela oscilação das taxas de juros, dentre outros.

Para Galvão e seus colaboradores,

Não basta à empresa globalizada preocupar-se em produzir da forma mais produtiva em uma determinada localidade. Uma empresa que tenha passivos em uma determinada moeda e ativos em outra pode ver toda a lucratividade perder-se em razão do comportamento de variáveis exógena Galvão *et al.*, 2008, p.50).

Neto (2008) assegura que a área financeira passou de uma postura conservadora e de aceitação dos fatos para uma postura questionadora e reveladora dos fenômenos financeiros.

Em suma, as finanças têm evoluído notavelmente ao longo dos anos, de uma postura menos ambiciosa e descritiva dos fenômenos financeiros, para uma postura mais questionadora e reveladora em relação ao mercado e ao processo de tomada de decisão.

Segundo Vieira (2005), o objetivo primordial do estudo e aplicação das melhores práticas das Finanças Empresariais é, portanto, gerenciar os recursos com o objetivo de aumentar o valor da organização, criando valor.

2.4 Administração Financeira

O papel do Administrador Financeiro, segundo Galvão et.al (2008) é maximizar a riqueza dos proprietários, gerando resultados econômico-financeiros positivos. A orientação é direcionar as ações para o máximo retorno total de longo prazo dos investimentos, conciliando-os com os interesses das diversas partes envolvidas.

A Gestão Financeira Empresarial inicia-se com o planejamento financeiro, por meio de direcionadores estratégicos e de expectativas de resultados econômico-financeiros, de mercado e de políticas corporativas. A partir dessa definição inicial, a administração financeira define as estratégias de negócio e de gestão para que seja dado início as ações e atividades da área financeira.

As funções da gestão financeira, segundo Galvão *et al.* (2008) e Neto (2008) são:

- Elaborar o planejamento financeiro, evidenciando as necessidades de financiamentos e de investimento. O qual procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa e estabelecer mais satisfatoriamente, a rentabilidade sobre os investimentos.
- Gerir os ativos, no sentido de obter o melhor resultado considerando o risco e o retorno. Relacionado as entradas e saídas de caixa, associado à gestão do capital de giro.
- Gerir o passivo, verificando a melhor estrutura de capital no sentido de minimizar o custo e risco dos financiamentos.
- Gerir os dividendos, no sentido da distribuição do lucro entre dividendos e reinvestimento.
- Controle financeiro, avaliando o desempenho financeiro, analisando desvios e propondo medidas corretivas.

Assim a empresa capta recursos, o que gera um custo financeiro devido a remuneração exigida tanto pelos acionistas quanto pelas instituições financeiras, e em contra partida a empresa investe esses recursos para obter retornos suficientes para remunerar o capital emprestado, por meio do lucro.

Tomando como base as funções da administração financeira, duas são as decisões mais importantes dos administradores financeiros, a decisão de investimento ou aplicação de recursos e a decisão de financiamento ou captação de recursos.

Para Kuster e Nogacz (2002), o principal papel do administrador financeiro está relacionado com a tesouraria da empresa, ou seja, a entrada e saída de caixa e logicamente preservar o retorno esperado. Assim, é essencial um pleno entendimento da Administração de Caixa da empresa, relacionada ao ciclo operacional, e do Custo pelo qual este fluxo é submetido, ou o financiamento do mesmo.

Genericamente, Neto (2008) afirma que a essência da Administração Financeira está no processo de tomada de decisão. Administrar é decidir, e a prosperidade de um negócio depende da qualidade das decisões tomadas.

O administrador financeiro atual tem a necessidade de visualizar toda empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento. Portanto, as atenções não podem estar voltadas unicamente para os mecanismos de captação de fundos e aplicações nas atividades da empresa, mas sim, no gerenciamento dos recursos de maneira a manter a saúde financeira e econômica da empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 Perspectiva do Estudo

O estudo em questão foi realizado no segundo semestre de 2011 e no primeiro semestre de 2012, na Associação SuperMais de Varejo, sediada na cidade de Juiz de Fora-MG, visando analisar as Finanças e as práticas financeiras adotadas por tal empresa e suas particularidades com relação ao Associativismo da Rede SuperMais.

A presente pesquisa é classificada em um primeiro estágio como exploratória, pois tem a finalidade de fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o assunto e clarificar conceitos. “A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador a estabelecer quais as prioridades a pesquisar” (Mattar, 1996, p. 98). Em um segundo estágio mais avançado, a pesquisa será classificada como descritiva, para descobrir a relação entre o associativismo e as Finanças, na Rede SuperMais, ou seja um Estudo de Caso.

Segundo Mattar (1996), o Estudo de Caso é um método muito importante para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e ou questões para pesquisa. Pode ser utilizado para elevar a compreensão sobre o problema em estudo.

Os métodos do estudo em questão são levantamentos bibliográficos em publicações sobre o assunto para embasar o referencial teórico, levantamentos documentais da própria empresa para esclarecer especificidades e levantamentos de experiências, por meio de entrevistas individuais com profissionais da Rede SuperMais que possuem um amplo conhecimento sobre o tema.

3.2 Obtenção e Tratamento dos Dados

A fonte dos dados desse estudo é o próprio pesquisado, ou seja, a Rede SuperMais Supermercados e seus colaboradores, especificamente os profissionais que ocupam um cargo estratégico na diretoria e na gerência e os representantes sócios da organização. Essa população foi escolhida, pelo fato dos representantes possuírem um maior conhecimento sobre as diretrizes e os objetivos da empresa.

A coleta dos dados necessários para a referida pesquisa ocorreu por meio do método da comunicação, ou seja, os dados foram obtidos pelo depoimento dos entrevistados, oralmente ou por escrito, e pela observação do pesquisado e aplicação de um questionário semiestruturado. Os dados são do tipo primários, não coletados anteriormente e que serão coletados para atender as necessidades específicas desta pesquisa.

Grande parte, em torno de 80%, das entrevistas individuais foi realizada com o sócio, AF. Sales, idealista e pioneiro no país da proposta de implementação do associativismo no setor varejista e no ramo alimentício, originando a Associação SuperMais de Varejo. AF. Sales ocupa o cargo de diretor comercial e de operações da Rede SuperMais desde sua implementação, sendo também o gestor da Rede.

Também foram feitas algumas entrevistas com a colaboradora da Rede SuperMais (AM.), que ocupa o cargo de coordenadora financeira na empresa.

O tratamento dos dados ocorrerá por meio de análises e processamentos, como o objetivo de se constatar as inferências sobre a possível problemática, que levará a formulação descritiva e analítica de resultados e conclusões.

3.3 Limitações do Estudo

Várias limitações e dificuldades de origem tanto metodológicas inerentes a qualquer tipo de pesquisa, quanto referentes ao próprio tema e sua análise, podem ser relatadas como barreiras para a realização desse estudo, as quais, se possível, serão controladas da melhor maneira.

As limitações referentes ao instrumento de coleta dados podem ter origem no controle das variáveis. Há sempre um grande número de variáveis que interferem nos estudos e cujos efeitos são difíceis ou até impossíveis de serem isolados (Mattar,1996). A eficiência em relação aos instrumentos de coleta de dados depende da boa vontade dos respondentes, da lembrança e sinceridade dos mesmos, da forma como este instrumento é elaborada, da precisão, da interpretação adequada dos dados, da uniformidade de mensurações, do conhecimento e influência do entrevistador, dentre outras variáveis que podem exemplificar as limitações do estudo.

Instrumentos de coleta de dados mal elaborados, com questões dúbias, escalas incorretas, que apresentam dúvidas quanto ao procedimento para seu preenchimento, constituem uma das principais fontes de erros não amostrais. Portanto, todo cuidado em sua construção é fundamental para reduzir ao mínimo a ocorrência de erros dele advindos (Mattar, 1996, p. 99).

Além de limitações referentes ao instrumento de coleta dos dados, ao tipo dos dados, a análise dos mesmos e outros fatores metodológicos de pesquisa, algumas dificuldades que poderão ser encontradas, referem-se ao próprio tema do estudo em questão e a confecção de trabalhos sobre esse tema.

Em relação à bibliografia, não são encontrados muitos textos, livros, estudos, ou mesmo pesquisas sobre associativismo. Como exemplo, cita-se o fato das bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais serem encontrados apenas dois simples manuais sobre associativismo e apenas uma tese de monografia do curso de mestrado em administração. O conhecimento sobre o assunto não é muito difundido no meio acadêmico e encontra-se em poder de especialistas, consultores ou gestores que, na prática, estão aplicando e vivenciando tal modelo.

4 A ASSOCIAÇÃO SUPERMAIS DE VAREJO

4.1 O perfil da Associação SuperMais de Varejo

A Associação SuperMais de Varejo é composta de pequenos e médios supermercadistas da região da Zona da Mata Mineira que se uniram com o principal objetivo de se tornarem mais competitivos frente aos seus concorrentes.

A missão da empresa é criar condições para o desenvolvimento de lojas associadas, oferecendo ao mercado produtos e atendimento de qualidade, defendendo a conduta associativista através da participação de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

A empresa tem como setor de atividade a associação varejista no ramo de supermercados, os supermercados possuem área de açougue, padaria, hortifruti, peixaria, frios e laticínios, higiene e limpeza e mercearia.

A Associação foi fundada em dezembro de 1999, com o intuito de preservar o mercado das empresas participantes, realizando a princípio, apenas a função de compras conjuntas de produtos da cesta básica para os membros da mesma. Em abril de 2000 foi formado o estatuto da empresa e eleita a primeira diretoria. Com a evolução do negócio a empresa se tornou uma Central de Negócios. A partir do ano de 2001, a empresa iniciou seu processo de profissionalização e padronização dos processos.

Atualmente a Rede SuperMais conta com a participação de 9 associados dentre estes uma loja de atacado e distribuidora logística e 15 lojas de varejo e um total de 1.800 colaboradores. Hoje a empresa encontra-se em uma fase avançada do processo de associativismo, na qual os supermercados já estão totalmente padronizados e direcionados para a vantagem competitiva em conjunto. Além disso, houve um aumento expressivo do faturamento anual dos associados.

A Rede é hoje conhecida no meio varejista como uma rede séria, com associados inovadores, profissionais competentes e lojas adaptáveis aos modernos conceitos exigidos pelos clientes. A cada ano a Rede SuperMais vem batendo novos recordes e obtendo sucessos, entretanto o maior ponto de sucesso alcançado desde

sua fundação foi o fortalecimento das empresas participantes perante seus fornecedores resultando em um igual fortalecimento perante seus concorrentes.

4.2 Concorrência

Por possuir uma ampla fatia do mercado varejista da região em que atua, a SuperMais enfrenta uma concorrência acirrada. Como concorrência de marca, a Rede Supermais enfrenta grandes redes de supermercados do mesmo porte e que atendem o mesmo mercado consumidor, com preços similares.

Os supermercados de pequeno e médio porte, além das grandes redes, localizados em cada cidade onde a Rede SuperMais atua, tipificam a concorrência de setor enfrentada por ela, pois vendem produtos similares.

A concorrência denominada de forma, que influencia o mercado consumidor da empresa em análise, é bem ampla e diversificada. Este tipo de concorrência é realizado pelas diversas drogarias, mercearias, açougues, padarias, peixarias, sacolões, lojas de conveniência, dentre outros que tem influência no mercado consumidor da Zona da Mata.

Além dos tipos de concorrência mencionados anteriormente, a Associação ainda sofre a concorrência genérica. Esta forma de concorrência é realizada pelas várias empresas, dos mais diversos ramos de atividade, que atraem o consumidor final da Rede SuperMais, fazendo com que os consumidores poupem ao comprar nas lojas da Rede para investirem o seu dinheiro em outra atividade. Dentre as mais diversas empresa que disputam o consumidor da Rede, vale citar as empresa que atuam no ramo de turismo, telecomunicação, vestuário, calçados e etc.

4.3 Estratégia Genérica

A Associação SuperMais de Varejo assume como estratégia genérica a diferenciação, na área de departamentos, possuindo um mix de produtos mais diversificado.

Diferenciação é a estratégia utilizada pela empresa quando a mesma se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente valorizada por grande parte do mercado.

Esta estratégia é mais bem visualizada quando se verifica que a SuperMais tem uma enorme variedade de produtos, contando com lojas modernas que disponibilizam uma maior área de venda e possuem vários departamentos.

4.4 Posicionamento Competitivo

Os fatores que mais se destacam, na análise de competitividade, do SuperMais são o mix adequado ao perfil do consumidor, a expressiva participação de mercado e a forte credibilidade inerente aos seus negócios.

Os fatores econômicos e tecnológicos de maior destaque são a centralização das compras e o volume de compras expressivo. A centralização das compras e o maior volume garantem ao SuperMais um maior poder de barganha frente aos seus fornecedores e um menor custo total em relação aos seus concorrentes, tornando-o, ainda, mais competitivo.

Financeiramente, a grande vantagem competitiva da Associação é a união dos seus associados, garantindo aos mesmos um maior poder econômico financeiro de negociação com seus fornecedores, fazendo com que a Instituição capte maiores investimentos e que os mesmos gerem um maior retorno.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Finanças: Gestão eficaz dos recursos

A Associação SuperMais de Varejo por se tratar de uma organização sem fins econômicos, ou seja, não possui a finalidade comercial, mas se vier auferir lucro em uma negociação paga o imposto devido sobre o mesmo, trabalha em benefício dos supermercados associados. Assim, pode-se concluir que a principal particularidade das Finanças no modelo Associativista está na gestão eficaz dos recursos.

A economia de escala se torna a principal vantagem da Rede SuperMais, pois, pelo maior volume de compras ela consegue estabelecer um maior poder de negociação junto aos fornecedores, oferecer menores preços aos consumidores, fazer frente aos concorrentes e inibir possíveis novos entrantes no mercado. Podem-se constatar outros benefícios proporcionados pelo associativismo como:

- redução do custo da mercadoria comprada
- uso de equipamentos e tecnologias mais avançadas
- capacidade de atender grandes pedidos e um número maior de clientes
- redução dos custos e melhoria nos serviços
- acesso a informações, conhecimentos e tecnologias mais sofisticadas
- aumento do volume de vendas
- negociação única
- gestão única
- marketing em conjunto
- funcionários mais bem preparados
- padronização

Como particularidade do modelo associativista, as receitas são geradas basicamente por meio de verbas oriundas dos fornecedores, mensalidades dos associados, prestação de serviços de consultoria e royalties da utilização da marca própria da SuperMais.

As Verbas oriundas dos fornecedores são em espécie e por meio de depósito bancário, provenientes de empresas parceiras (indústria) interessadas em terem os

seus produtos comercializados nos supermercados da rede. É realizado um contrato de fidelização, um acordo comercial, com essas empresas parceiras e determinado um percentual de contribuição para a compra dos seus produtos. Assim essas verbas cobrem despesas rotineiras da operação da Associação. A relevância desta receita consiste no fato de que somente por meio da Associação é que os pequenos e médios associados adquirem forças para conseguirem negociar com a indústria.

A mensalidade paga pelos supermercados associados é compulsória e referenciada no Estatuto da Associação. Sendo uma receita variável e de acordo com a necessidade da Associação é definida nas reuniões orçamentárias anuais dos associados. Esta mensalidade é traçada de acordo com a verba orçamentária anual proveniente da Indústria e pelo cálculo da previsão das vendas anuais.

A prestação de serviços de consultoria é realizada por profissionais especializados que trabalham para a Associação atendendo as necessidades dos associados. Como por exemplo a área de advocacia, contábil, operação de lojas, logística, etc. São serviços diferenciados, além dos serviços básicos operacionais já oferecidos aos associados pela Associação, que garantem aos mesmos um diferencial operacional ou um aprofundamento do assunto demandado.

O pagamento de royalties (direitos de uso) pela utilização da marca própria da Rede SuperMais se dá na negociação com a indústria, que comercializa nos supermercados da Rede seus produtos, porém utilizando a marca da Associação ("Mr.Mais"). Sendo portanto, uma outra fonte de receita.

Outros investimentos com o objetivo de gerar receita podem ser realizados nas contas de ativo permanente, como a compra de ações, a compra de bens do imobilizado, etc, estes administrados pela Associação para o bem comum e igualitário dos associados.

Na forma de Associação, os pequenos e médios supermercados também conseguem uma melhor negociação na aquisição de crédito junto às instituições financeiras.

As políticas financeiras precisam estar alinhadas com o modelo associativista, assim, os gastos (custos e despesas) são definidos por meio de um orçamento anual

que atenda as necessidades dos associados como um todo em prol do desenvolvimento da organização.

Inicialmente, os até então futuros membros da SuperMais não tinham o conhecimento de seus gastos operacionais, da margem de lucro de suas vendas, do giro e estoques de seus produtos, além de não possuírem uma precificação ideal dos mesmos, dificultando a operacionalização das atividades e dos processos funcionais dessas empresas. Hoje em dia, isso já não é mais verdade, pois a Associação proporcionou e continua a proporcionar conhecimento e desenvolvimento das atividades operacionais de e para seus associados.

As principais vantagens adquiridas com a associação dos supermercados à rede são os ganhos de escala; os melhores preços e prazos de pagamento proporcionados pelas compras conjuntas; o acesso a um número maior de fornecedores e aumento do poder de barganha dos associados perante os mesmos e o aumento do portfólio de produtos para atender de forma mais especializada seus consumidores. Assim, houve uma ampliação de informações e de competitividade proporcionados pela gestão integrada da rede.

Ao aderir ao modelo associativista proposto pela Rede SuperMais que baseia-se na gestão integrada dos procedimentos financeiros, o supermercado associado consegue desenvolver e aprimorar suas práticas financeira, aumentar seu controle financeiro e a padronização das suas operações.

5.2 Conclusão pela Análise SWOT

A Análise SWOT criada por Albert Humphrey consiste em uma metodologia de planejamento estratégico que reúne dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

SWOT é a sigla dos termos ingleses:

- *Strengths* (forças), vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes.
- *Weaknesses* (fraquezas), desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes.

- *Opportunities* (oportunidades), aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa.
- *Threats* (ameaças), aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa.

De acordo com tabela abaixo, pode-se definir a matriz SWOT para as Finanças na Rede SuperMais:

Figura 1 – Tabela SWOT – Associação SuperMais de Varejo



Fonte: Adaptado de <http://www.administradores.com.br/>

1) Forças:

-Gestão integrada das Finanças, ou seja, aprimoramento das práticas financeiras, aumento do controle e padronização devido à centralização e compartilhamento do conhecimento financeiro.

Inicialmente, a falta de profissionalização e o baixo nível de instrução profissional dos associados, caracterizados por serem pequenas e médias empresas varejistas familiares dificultavam a padronização dos procedimentos, principalmente dos financeiros. Isto fazia com que eles não possuíssem uma estrutura contábil adequada à

suas características, um regime fiscal e tributário ideal ao porte de seus supermercados e um sistema de informatização que proporcionasse a visualização mais realista de seus processos internos.

Os futuros membros da SuperMais não tinham o conhecimento de seus gastos operacionais, da margem de lucro de suas vendas, do giro e estoques de seus produtos, além de não possuírem uma precificação ideal dos mesmos, dificultando a operacionalização das atividades e dos processos funcionais dessas empresas.

Hoje, os supermercados associados encontram-se mais desenvolvidos, em termos de práticas financeiras, devido à profissionalização dos procedimentos e da gestão, o que fez as vendas, a receita e o resultado desses supermercados ampliarem.

- Acordos comerciais com os fornecedores que proporcionam verbas financeiras (receitas) para a Associação.

Os acordos comerciais de compras que geram verbas financeiras (receitas) para os associados, só se tornaram possíveis de serem realizados, devido à particularidade da Associação de ser uma Central de compras conjuntas. Cerca de mais de 90% de todas as compras são efetuadas pela Associação, o que evidencia um aumento do poder de barganha dos supermercados associados.

2) Fraquezas:

- Multi interesses dos associados que dificultam a padronização das Finanças.

A Associação, por si só, é a expressão de uma união entre pessoas jurídicas que possuem um objetivo comum e mediante a realização de ações em conjunto conseguem atingir tal meta. Esta união é constituída por associados distintos, ou seja, por diferentes pessoas jurídicas que possuem opiniões diversas, vaidades, ambições, richas, antipatias, etc, enraizadas na sua cultura organizacional e que buscam o alcance primordial de seus interesses em detrimentos dos demais membros da associação. Assim, conseqüentemente, ocorrem divergências em alguns interesses financeiros entre os associados.

3) Oportunidades:

- Serviços e produtos financeiros especializados.

Apesar do pouco interesse para com o terceiro setor, cujo Associativismo está inserido, as instituições financeiras e de fomento possuem alguns produtos e ou serviços financeiros destinados especificamente para o mesmo. Linhas de financiamento, linhas de crédito e de investimento, e outros serviços especializados que proporcionam ao terceiro setor o acesso a produtos financeiros mais qualificados e adequados e a um custo mais acessível.

4) Ameaças:

- Dependência financeira dos fornecedores.

Eventualmente e por razões não previstas, podem ocorrer desacordos comerciais entre a Associação e os fornecedores. Isto faz com que algumas verbas provenientes de tal negociação, atrasem ou sejam canceladas, não gerando este tipo de receita para a Associação. Conclui-se, portanto, que existe uma forte dependência da Associação para com os seus fornecedores, o que não é benéfico à medida que a Rede fica vulnerável.

- Corresponsabilidade financeira da Associação para com os associados.

A associação assume a responsabilidade perante seus associados, portanto, se por algum motivo o associado não puder cumprir financeiramente com seu compromisso, a Associação é corresponsável e tem que assumir este ônus.

Deve-se deixar claro que as regras internas da organização, provenientes do Estatuto e do Regimento Interno, são formuladas para que ocorra respeito mútuo entre os associados e que eles ajam disciplinadamente uns com os outros e perante toda a empresa. Assim, o Estatuto e o Regulamento Interno da Associação SuperMais de Varejo garantem a manutenção do modelo associativista e a sinergia entre os membros associados no alcance de seus objetivos comuns.

6 CONCLUSÃO

A Associação criada para maximizar os resultados dos associados atinge seu objetivo ao proporcionar aos mesmos um maior poder financeiro, sendo na geração de receita ou captação de recursos e ou no equilíbrio e diminuição dos gastos.

O crescimento e o desenvolvimento financeiro dos associados ocorrem de maneira em que todas as necessidades particulares que não contrariam os interesses dos demais membros da Associação são atendidas pela mesma e incentivadas continuamente, ou seja, a Associação respeita cada associado individualmente e de maneira igualitária aos demais.

As organizações contemporâneas atuam em um cenário de extrema competitividade proporcionado pela recente mundialização da economia. Para que essas empresas, principalmente as pequenas e médias, sobrevivam e prosperem neste cenário tão incerto, necessitam cada vez mais focarem em seu objetivo primordial, que é a criação de valor para a organização e estabelecerem estratégias para que possam alcançar seus resultados.

O associativismo ilustrado neste trabalho pela Associação SuperMais de varejo, surge como uma real e viável alternativa aos pequenos e médios varejistas, por meio da união de esforços e da gestão integrada para que eles sejam fortalecidos perante seus concorrentes e adquiram vantagem competitiva no mercado em que atuam.

O desenvolvimento do Associativismo se dá pela formalização e profissionalização do pequeno e médio supermercadista inserido em uma rede de negócios, que capacita os mesmos através do aprimoramento de sua base operacional e a da profissionalização de sua gestão.

Conclui-se, portanto que o Associativismo implantado na Rede SuperMais de Supermercados, ao agregar uma nova identidade a pequenos e médios supermercadista da Região da Zona da Mata Mineira, proporcionou um crescimento profissional a todos os membros da organização. Crescimento este, exemplificado na troca de experiências, na profissionalização do negócio, nas melhores condições comerciais, na maximização de resultados. Ficando claro a eficácia e eficiência de tal

modelo ao alavancar o sucesso financeiro e integrar a política financeira de seus associados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor**. 3ª ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BODIE, Zvi.; MERTON, Robert C. **Finanças**. Nova York: Pearson, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993. 577p.

GALVÃO, Alexandre *et al.* **Finanças Corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GUSSEN, Bernardo; LOBATO, Ana Paula. **Saiba como fazer uma Análise SWOT**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swot/73989/>. Acesso em: 13 jul. 2014.

KUSTER, Edison.; NOGACZ, N.D. **Finanças empresariais/ Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 88p.

MARQUI, A.C.; GUIRRO, A.B.; MERLO, E.M. **Vantagens decorrentes da formação de associações de compras**: um estudo de caso. XXXVII Cladea. Porto Alegre, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROLLEMBERG, Márcia. **Associativismo**. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, 1996. 36p.

SALES, Alceu. **Pequenos supermercados adotam associativismo contra concorrência**. 2003. Disponível em: http://www.universia.com.br/html/investnewsvernocia_ddfjec.html. Acesso em: 22 mai. 2007

SALES, Alceu. **A importância do associativismo**. 2003. Disponível em: <http://www.sjonline.com.br/content/view/123/9/>. Acesso em: 13 mai. 2007.

SEBRAE-PR - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Paraná. **Associativismo**: alternativa para a pequena empresa. Curitiba: Sebrae-PR, 1994. 28p.