



## O "COMAKERSHIP CROWDSOURCING" COMO FERRAMENTA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Carlo Alessandro Castellanelli  
Universidade Federal de Santa Maria  
Pró-Reitoria de Planejamento  
castellanelli@bol.com.br

**Resumo:** Devido ao ambiente competitivo no mundo dos negócios, a busca por novas tecnologias e técnicas para alavancar as transações entre as empresas e seus fornecedores se tornou inevitável para que assegurar uma melhor qualidade de produtos e serviços. O foco deste artigo, é apresentar um novo conceito teórico, apresentado aqui como "Comakership Crowdsourcing", através da demonstração de um estudo de caso em uma Rede de Pequenas Empresas, onde alia-se a estratégia de *Clusters* e a Colaboração em Massa, focando à forma sistêmica de relação entre fornecedores e clientes e transformando a logística, de ferramenta operacional, em ferramenta de gestão empresarial.

**Palavras-Chave:** Gestão de Compras, *Comakership*, *Crowdsourcing*, Competitividade, "Comakership Crowdsourcing".

## THE " COMAKERSHIP CROWDSOURCING " AS A BUSINESS COMPETITIVENESS TOOL

**Abstract:** Due to the competitive environment of today's business world, the search for new technology and techniques to improve business transactions between companies and their suppliers has become inevitable in order to better the quality of products and services. The focus of this article is to present a new theoretical concept, the " Comakership Crowdsourcing ", demonstrated through a case study on a Small Business Network, which joins the Cluster Strategy and Mass Collaboration, combined with the systemic form of relationship between suppliers and customers, transforming the logistics as an operational tool in a business management tool.

**Keywords:** Purchasing Management, Comakership, Crowdsourcing, Competitiveness, "Comakership Crowdsourcing".

### 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e informatizado em que as empresas vivem, cada vez mais nota-se a importância da utilização de novas tecnologias de compras e da implantação de técnicas mais vantajosas que busquem a integração entre clientes e fornecedores, para melhorar a qualidade de serviços e/ou produtos. Agora que as facilidades de comunicação estão cada vez mais presentes em todo o mundo, as empresas podem adquirir tecnologia, bens e informações com maior facilidade, apenas acessando um sistema informatizado.

No entanto, aspectos como a localização geográfica e a atuação em conjunto também representam facilidades quando se fala na aquisição de produtos ou matérias-primas, o que significa também maior poder de barganha e maior competitividade no mercado.

Neste contexto surge o conceito de Crowdsourcing, que pode ser traduzido como "colaboração em massa". O termo *crowdsourcing* refere-se ao uso da inteligência coletiva presente na internet ou outros sistemas interligados, como ferramenta de inovação aberta, dentre outras finalidades. Porém, tal conceito ainda necessita de estudos mais aprofundados sobre definições teóricas, nesta direção, este artigo pretende posicionar o crowdsourcing

dentro da taxonomia proposta por Cunha, Passador e Passador (2011), sobre redes organizacionais. Este conceito, aliado ao conceito de comakership, se posiciona como uma vantagem competitiva na atuação de pequenas em empresas organizadas em forma de rede. Tal sistemática, a qual dá suporte ao surgimento deste novo conceito, será demonstrada através de um estudo de caso, realizado na cidade de Santa Maria - RS em uma Rede de pequenos supermercados, onde serão analisados os métodos e etapas para aquisição dos produtos, as vantagens e desvantagens e a importância do processo de compras para a competitividade do grupo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para uma melhor explanação da estratégia utilizada pela Rede estudada, e com a finalidade de embasar o conceito de "*Comakership Crowdsourcing*" apresenta-se a seguir, alguns conceitos teóricos.

### **2.1 Gestão de compras**

A aquisição de matérias primas, suprimentos e componentes, representa um fator decisivo na atividade de uma organização. De acordo com Ballou (2001), 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. Já que grande parte do dinheiro de vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais podem gerar melhorias consideráveis nos lucros.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de compras é de vital importância para o sucesso da empresa. Conforme Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações. É necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores, negociar contratos com os mesmos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa. Quando o relacionamento entre cliente e fornecedor está em nível de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada atinge-se, de acordo com Martins & Alt (2001), o comakership. De maneira geral, a gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica. Diante disso, a união de empresas com interesses comuns pode trazer ganhos significativos na aquisição de materiais. A seguir são abordados esses aspectos.

### **2.2 Comakership**

Percebe-se que a melhor forma de garantir a qualidade do produto é por meio da cooperação com os fornecedores e distribuidores. Neste sentido, o *comakership* consiste em uma forma evoluída de relacionamento entre clientes e fornecedores, baseado em uma visão integrada da cadeia de suprimentos, abordando estratégias, políticas e aspectos operacionais relacionados à questão da qualidade, escolha e avaliação de fornecedores e logística que promovem a competitividade global da cadeia (GONTIJO et al., 2010). Essa relação se dá quando a parceria atinge um elevado grau de evolução, traduzida em conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada.

Com o surgimento do conceito *supply chain*, o administrador foi forçado a pensar e agir de forma sistêmica, transformando a logística, de ferramenta operacional, em ferramenta estratégica para a gestão empresarial (MARTINS; ALT, 2006). Em vista disso, diversos clientes e fornecedores buscaram redesenhar seu fluxo de produtos e, conseqüentemente, as operações de produção e de distribuição, através de serviços logísticos alicerçados na cooperação mútua e no compartilhamento das informações da demanda do cliente com seu fornecedor. As preocupações atuais no canal de suprimentos das organizações passam pela busca por uma forma de encurtar os laços de parceria entre fornecedor e cliente, o que deverá trazer, como resultado, o atendimento das necessidades e expectativas de ambas as partes envolvidas no negócio, ocasionando a obtenção de benefícios mútuos. Cabe lembrar que por muito tempo a abordagem no relacionamento fornecedor-cliente mais comum nas empresas

era considerar o fornecedor como um adversário, que buscava, além de concretizar a transação comercial, auferir o máximo lucro à custa de eventuais descuidos de seus clientes. As empresas mais inovadoras, atentas a essas evoluções, aperfeiçoaram seus procedimentos para obter um relacionamento de parceria com seus fornecedores. Essa relação de parceria, quando atinge o grau máximo de evolução, atendendo aos seus três pilares – confiança mútua, participação, fornecimento com qualidade assegurada – é chamada de comakership, a qual não nasce do dia para a noite nas empresas, mas requer um extenso tempo para amadurecimento, incluindo o conhecimento prévio da capacidade do fornecedor e a consolidação da confiabilidade do cliente.

## 2.3 Clusters

A competitividade atual tornou cada vez mais difícil a atuação de pequenas empresas de forma individual, mesmo que elas possuam um mercado local. A qualquer momento a empresa pode sucumbir devido a ação de uma empresa do exterior em seu tradicional mercado. Dentro dos conceitos de estratégia empresarial adaptados às pequenas empresas, tem-se as importantes redes empresariais, que estão sendo utilizadas com a finalidade de agrupar esforços para que estas empresas possam atuar com competitividade no mercado.

As redes empresariais se baseiam na idéia de que empresas de um mesmo segmento, e especialmente, de uma mesma região devem colaborar entre si e não atuarem como concorrentes, aumentando a sua capacidade inovativa e competitiva (Casarotto Filho, 1999). As vantagens competitivas em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais, entre eles conhecimentos, relacionamentos e motivação, com os quais concorrentes geograficamente distantes não estão aptos a competir.

Seguindo o princípio de redes empresariais, está o conceito dos *clusters* (Porter, 1999), que são aglomerações de empresas que estabelecem entre si relações de complementaridade, numa sinergia que reduz custos, aumenta a capacidade de adaptação às exigências do mercado e às pressões dos competidores externos.

Um *cluster* é por definição delimitado geograficamente. A teoria explica que se o cluster está limitado a uma área geográfica razoavelmente coerente, isso permite certas eficiências que não podem ocorrer através das fronteiras. Os *clusters* promovem tanto a concorrência, quanto a cooperação, sendo que em um mesmo local existe concorrência e cooperação entre as empresas, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos. A inovação das empresas – o que torna possível descobrir tendências sobre clientes mais rapidamente –, a melhoria da motivação e da avaliação do desempenho, assim como a redução de riscos e descobertas de oportunidades são elementos de suma importância nas organizações geradas pela criação dos clusters.

Apesar dessas técnicas serem fundamentais para o desenvolvimento empresarial, é imprescindível o uso de técnicas informatizadas que possibilitem uma plena interação com associados locais, e uma troca de informações com o mundo inteiro. Dessa forma é extremamente importante para a empresa manter-se constantemente atualizada de uma forma rápida e eficaz.

## 2.4 E-procurement

Neste cenário, saber o que, quanto, quando e como comprar é o diferencial competitivo que organizações que se agrupam, buscam coletivamente para conseguir ganhos que possibilitem seu posicionamento no mercado. Para isso novas tecnologias surgiram na área de compras, como é o caso do *e-procurement* (compra on-line de produtos) e isto já uma realidade para as empresas brasileiras. Seguindo o rumo da nova economia, a intranet e a extranet podem ser mais importantes que a própria internet para o futuro das empresas (Kotler, 2001). A primeira agiliza os processos internos e as vendas ao permitir, por exemplo, que um vendedor consulte o estoque antes de efetuar uma transação. Já a extranet viabiliza as transações B2B (*Business to Business*) - negócios entre empresas -, que reduzem os custos das operações, com vantagens sobre encomendas por meio da troca eletrônica de dados (EDI). Para exemplificar a eficiência de uma extranet (Kotler, 2001), a Wal-Mart, nos Estados Unidos, abre diariamente seus dados sobre vendas de fraldas para a Procter & Gamble. Dessa forma, a indústria repõe exatamente a quantidade ideal gerando ganhos as ambas as partes.

A troca de dados via sistema e a colaboração em massa entre parceiros, sejam eles os gestores ou os colaboradores envolvidos através da Rede, configura-se em uma tipologia moderna dentro da denominação *Crowdsourcing*.

## 2.5 Crowdsourcing

Conforme o entendimento de Nascimento, Herbert e Luft (2013), seguindo a taxonomia proposta por Cunha, Passador e Passador (2011) sobre redes organizacionais, alguns conceitos foram analisados, relacionadas ao tema a fim de compará-lo com conceitos similares e posteriormente foi feita a sua classificação de acordo com a taxonomia adotada tecendo considerações a respeito de seus limites e possibilidades identificadas. A taxonomia permitiu uma categorização do *crowdsourcing* como uma rede interorganizacional, destacando que neste tipo de rede sempre há uma organização central que coordena as atividades, sendo que os demais atores devem se reportar à organização através de suas ideias ou soluções.

O maior impulsionador da inovação sempre foi o aumento da conectividade e da nossa capacidade de buscar outros contatos com os quais possamos trocar ideias e combiná-las com nossas próprias percepções para gerar algo novo (Howe, 2008).

No entanto, por se tratar de um tema relativamente recente, o *crowdsourcing* ainda carece de definições conceituais mais aprofundadas, que delimitem melhor o fenômeno, a sua abrangência, especificidades, limites e possibilidades. Ademais, (considerando a imbricação essencial entre o *crowdsourcing* e as redes), por mais que se tenha avançado no campo de estudo das redes interorganizacionais, no sentido de entender de que forma elas se estruturam, operam e desenvolvem algumas tipologias, ainda perdura o problema da falta de padronização na conceituação, teorização e metodologia da área. Comumente, as definições conceituais ainda são confundidas, quando não misturadas, e teorias aplicáveis a diferentes contextos são transpostas ao contexto das redes interorganizacionais sem a devida adaptação (Cunha; Passador; Passador, 2011).

Portanto, este estudo de caso tem como objetivo posicionar o conceito de "comakership crowdsourcing" dentro da taxonomia proposta por Cunha, Passador e Passador (2011), auxiliando, assim, a identificá-lo, para que possa ser analisado, comparado e compreendido por suas características específicas.

O *crowdsourcing* pode ser classificado também, pela "Orientação do Elo da Cadeia", como production-driven, ou seja, uma rede interorganizacional dirigida por aspectos produtivos, no qual os atores são concentrados num local, no caso uma plataforma eletrônica, voltados para o processo produtivo que, neste caso, refere-se ao desenvolvimento de soluções e produtos (Cunha; Passador; Passador, 2011).

Já o "Tipo de Competição" observado no crowdsourcing pode ser visto como competição entre redes, uma vez que os atores desta rede não competem entre si. Ao invés disso, esta rede proporciona ganhos de produtividade para que a empresa se torne mais competitiva em relação a outras redes ou empresas do setor (Howe, 2006).

No que diz respeito as associações para elaboração de novos produtos ou serviços Chesbrough (2003) argumenta que, embora muitas empresas concorram diretamente na mesma indústria, isto não significa que elas inovem da mesma forma. Por esta razão a busca de parcerias e de diferentes combinações de conhecimento tem sido bastante estudada por teóricos da inovação (CHESBROUGH, 2003; 2007; PISANO; VERGANTI, 2008; VON KROGH; VON HIPPEL, 2006; GAWER; CUSUMANO, 2008; TIDD et al, 2008, ENKEL et al, 2009).

## 3. O Estudo do Caso

A seguir serão relatados os aspectos ligados à gestão de compras na Rede Super, uma rede de supermercados de Santa Maria - RS, onde se demonstra a aplicação do conceito de "Comakership Crowdsourcing".

### 3.1 Metodologia

O método utilizado para realizar esta pesquisa foi o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com o presidente da empresa e da análise dos documentos disponibilizados.

### 3.2 Histórico

A empresa pesquisada foi a Rede Super, a qual iniciou suas atividades em 1997. A Rede Super surgiu pela necessidade que os pequenos supermercados de Santa Maria, RS tinham de se tornarem mais competitivos. Eles estavam prejudicados pela implementação do Plano Real - quando perderam na conversão dos produtos de URVs para o Real -, que determinou perda de rentabilidade com o fim da inflação alta então existente.

A criação da rede de supermercados independentes veio para suprir duas necessidades principais: melhorar o sistema de compras e possuir um poder de mídia. No início a organização possuía 24 lojas localizadas em pontos estratégicos na cidade de Santa Maria, RS, obedecendo o critério de uma distância mínima de 500m entre uma loja e outra.

Atualmente, existem 26 lojas na cidade onde surgiu a rede e mais de 60 espalhadas pelas cidades. O número de lojas em Santa Maria não aumentou consideravelmente, pois existe um critério a ser respeitado, onde nenhum supermercado pode possuir mais de 3 lojas filiadas à rede. A rede está estruturada com 12 sócios-conselheiros, 1 coordenador e 1 presidente, que são as pessoas que formam o conselho administrativo da organização, sendo responsáveis por analisar a entrada de novos franqueados a rede, definir os fornecedores e escolher os produtos promocionais.

5.3 Prática da Empresa

A empresa utiliza o EDI (Troca Eletrônica de Dados), para o sistema de compras, sendo que cada loja possui um computador (terminal) ligado ao computador central da rede (servidor), onde estão armazenados todos os fornecedores e também os produtos ofertados por eles, com seus respectivos preços. Através desse sistema, as lojas recebem uma listagem diária de produtos e seus preços para efetuarem suas compras. É importante salientar que os supermercados que compõem a Rede Super são de pequeno porte. Dessa forma, os mesmos não têm condições de escolher seus fornecedores, sendo obrigados a trabalhar com um grande número, que está atualmente em 400 fornecedores.

No relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, busca-se a parceria ganha-ganha, apoiado nos conceitos de comakership. Periodicamente - semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente -, de acordo com o que foi acordado entre as partes, são pedidos lotes de produtos com preços promocionais pré-estabelecidos. Isto acontece de forma automática, não havendo a necessidade de confirmação do tamanho dos lotes e também dos preços. Embora o número de fornecedores seja elevado, não está sendo permitida a entrada de outros, o que acontece somente com a saída de um atual. Pode-se citar como exemplo o caso de um fornecedor que demorou 5 anos para ingressar no sistema da rede. Num primeiro momento, o fornecedor não acreditava no sucesso do sistema de compras implementado pelos pequenos supermercados, e após o mesmo teve que esperar outro fornecedor se retirar para poder fazer parte do banco de dados de fornecedores da Rede Super. A empresa busca em seus fornecedores uma relação de parceria baseada no processo de agilidade, sinceridade e rapidez. Preços e prazos de pagamento são importantes, porém não representam todo o desejo que a Rede Super tem em relação a um fornecedor. Isto se explica pela existência de fornecedores que não cumprem com o acordo de compra e acabam prejudicando a empresa com a falta do produto. Sendo uma parceria, existe a responsabilidade da empresa de respeitar os prazos de pagamento e pagar um preço justo ao fornecedor, para que nenhum dos lados saia prejudicado.

O sistema de pedidos da Rede Super é feito da seguinte forma: cada loja entra no seu próprio sistema, analisa seu estoque, verifica suas necessidades de produto e a partir daí envia seu pedido ao computador central, o qual compila os pedidos de todas as lojas integrantes da rede e fornece as planilhas de pedidos. Posteriormente os pedidos são enviados via fax aos fornecedores, ou os mesmos retiram os pedidos na sede da rede através de seus representantes. Após os fornecedores receberem os pedidos, cada franqueado recebe sua respectiva nota fiscal e o boleto bancário para realizar o pagamento. Os prazos dos pagamentos são negociados e de acordo com o que foi estabelecido na relação de compra. Os produtos podem ser entregues em cada loja ou no próprio depósito da empresa. Em certos casos, os fornecedores exigem um número mínimo de produtos a serem comprados.

Assim, a empresa Rede Super adquire os mesmos, deixando-os armazenados em seu depósito central em Santa Maria, RS e posteriormente repassa para as lojas que fazem parte da rede. Nesse caso, a Rede Super é ressarcida apenas dos tributos gerados pelo faturamento destes produtos, já que não visa lucro.

Outra finalidade da Rede Super é atuar como transportadora. Há casos, em que a entrega dos produtos para todas as lojas da rede encareceria muito o custo de transporte das mercadorias adquiridas. Para resolver este problema, os lotes dos produtos chegam consolidados ao depósito central da rede, que fraciona os mesmos e repassa para os franqueados e estes buscam seus lotes de produtos diretamente no depósito. Se a Rede Super não atuasse também como uma transportadora, tal transação não seria possível, pois nas notas fiscais, o endereço especificado de cada loja não é o mesmo do depósito central da rede. Com isso, as empresas transportadoras de mercadorias não fariam as entregas neste local.

## **CONCLUSÃO**

Observa-se que o carro chefe da Rede Super é o seu sistema colaborativo de compras. Foi através deste sistema que a empresa conseguiu se estabelecer no mercado com uma marca forte e competitiva. Partindo dos princípios do comakership, foi concebida a empresa, uma rede de supermercados de pequeno porte.

Todas as lojas estão conectadas via EDI ao computador central da rede e elas se unem através deste sistema para fazer compras. Dessa forma, comprando em grandes quantidades, elas conseguem benefícios e descontos com os fornecedores, que uma loja sozinha não conseguiria. Convém ressaltar que o sucesso da Rede Super não se restringe apenas a seu sistema de compras, pois o conceito de colaboração em massa se aplica à outras estratégias utilizadas. O sistema de mídia, composto por uma marca própria presente em todas as lojas da rede, também inclui uma ampla divulgação com propagandas na televisão, outdoors, são pensados, planejados e custeados colaborativamente.

Através da estrutura utilizada pela empresa, gestão de compras em conjunto com seu sistema de mídia, possibilitou a empresa ser a terceira maior de rede de supermercados do RS, com um faturamento mensal superior a R\$ 5.000.000,00.

Tendo em vista os métodos de compras das empresas modernas, como EDI, comércio eletrônico e cartões de crédito, é de suma importância para as empresas regionais utiliza-los para agilizar e tornar seus processos mais simples, reduzir a margem de erro e garantir maior comodidade e praticidade para os envolvidos com a área de compras destas empresas.

Através da aplicação do conceito de crowdsourcing na Rede Super, onde os supermercados participantes, interagem através de uma plataforma eletrônica, com a finalidade de auto-cooperação e para alcançar maior vantagem competitiva, cria-se a dinâmica de *comakership* com os fornecedores, os quais são incentivados por assim dizer, a manter uma relação otimizada com seus clientes, em relação a confiança, prazo, preço e qualidade, devido à grande quantidade de produtos que são adquiridos em conjunto. Tal relação ficaria prejudicada caso cada supermercado da Rede atuasse de forma autônoma.

O conceito de "*Comakership Crowdsourcing*" surge aqui, como a colaboração em massa entre empresas de uma mesma Rede que utilizam ferramentas modernas de comunicação seja Internet, Intranet ou Extranet, de modo a alcançar melhores negociações e relações com os seus fornecedores.

## **BIBLIOGRAFIA**

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. São Paulo: Atlas, 1999.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, 2003.

CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. Cadernos ebape.br, v. 9, Edição Especial, artigo 4, p.505–529, Rio de Janeiro, jul. 2011.

ENKEL, E.; GASSOMANN, O.; CHESBROUGH, H.W. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. R&D Management 39, 4, 2009.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, Administração da Produção e Operações, 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GAWER, A., CUSUMANO, M.A. How companies become platform leaders. MIT Sloan Management Review, v.49, n.2, 2008.

HOWE, Jeff. O Poder das Multidões - Por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios, Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

GONTIJO, Felipe E. Kich et al. Estratégia de fornecimento na indústria de duas rodas: um estudo de caso de comakership. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2010.

KOTLER, Philip. Brasil: o país do presente. Sinopse Empresarial, São Paulo, n. 72 ago./set. 2001. p. 4-6.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais, São Paulo: Saraiva, 2001.

NASCIMENTO, A; HERBER, F; LUFT, M.A. O uso do crowdsourcing como ferramenta de inovação aberta: uma categorização à luz da teoria de redes interorganizacionais. Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 2, 2013.

PISANO, G.; VERGANTI, R. Wish kind of collaboration is right for you?. Harvard Business Review, v.76, p.79-86, 2008.

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. HSM Management. n 15. jul./ago. 1999. p. 100-110. Brasil.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.

VON KROGH, G; VON HIPPEL, E. The promise of research on open source software. Management Science. v. 52, no.7 p. 975-988, 2006.