



## FORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE REDES DE COMPRAS NO COMÉRCIO VAREJISTA: Um Estudo Multicaso no Estado de Santa Catarina

### CREATION AND MANAGEMENT OF PURCHASING NETWORKS IN RETAIL TRADE: A multicase study in Santa Catarina State

*Douglas Heinz*<sup>(1)</sup>

*Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Rio do Sul/SC*

*Jane Iara Pereira da Costa*<sup>(2)</sup>

*Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/SC*

*Tiago Savi Mondo*<sup>(3)</sup>

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC/SC*

#### RESUMO

A estratégia de formação de redes de compras tem recebido grande destaque nas últimas décadas. Este trabalho objetiva identificar as motivações para a formação e os procedimentos administrativos adotados por quatro redes constituídas por empresas varejistas de diferentes segmentos (supermercado, agropecuário, materiais de construção e farmacêutico), sediadas na região do Alto Vale do Itajaí – Estado de Santa Catarina. O trabalho classifica-se como exploratório de método qualitativo, utilizando a estratégia de estudo multicase, realizado através de entrevista com roteiro semi-estruturado com presidentes ou gestores operacionais das redes com posterior análise de discurso. Os resultados obtidos demonstram que as redes de compras surgiram através de um processo de coevolução, desencadeado por experiências anteriores, e que há um aprimoramento contínuo de sua forma de atuação. Adotam-se critérios formais para seleção de associados, sendo que os requisitos de aceitação não se limitam a questões empresariais, mas também às características pessoais esperadas nos empreendedores à frente das organizações. Além de definir um modelo de atuação, mecanismos como comissões setoriais e a tomada de decisão coletiva visam também à formação de uma cultura associativa entre os participantes. E apesar das redes de compras atuarem em um modelo de cooperação coletiva, a utilização de sua estrutura é facultativa, mantendo a autonomia das empresas associadas.

**Palavras-chave:** Redes de compras, Varejo, Administração, Santa Catarina.

#### ABSTRACT

The strategy of purchasing networks has received great attention in recent decades. This study aims to identify the motivations for creation and the administrative procedures adopted by four networks of retail companies from different segments (supermarket, agricultural, building materials and pharmaceuticals) located in the Alto Vale do Itajaí - Santa Catarina State. The work is classified as exploratory qualitative method, using the strategy of multicase study, conducted through interviews with semi-structured with presidents or operational managers of these networks, with subsequent analysis of discourse. The results

demonstrate that the purchasing networks have emerged through a process of coevolution, triggered by past experience, and that there is continuous improvement in the way it operates. Are adopted formal criteria for selection of members, and acceptability criteria are not limited to business matters, but also personal characteristics expected of entrepreneurs. Besides defining a role model, mechanisms such as sectoral committees and collective decision-making are also intended to form a culture association between participants. And despite the purchasing networks act in a collective model of cooperation, the use of structure is optional, maintaining the autonomy of member companies.

**Key Words:** Purchasing networks, Retail, Formation, Management, Santa Catarina State.

## INTRODUÇÃO

O comércio varejista está em um processo de mudança constante, provocado por um ambiente agressivo que oferece ameaças e oportunidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Para Lewin, Long e Carroll (1999), um cenário como este pode desencadear um processo de coevolução, permitindo que surjam, da população atual, novos modelos de organização. Este contexto parece se aplicar tanto a grandes varejistas, que têm respondido às transformações em curso, dentre outras maneiras, com a criação de novos formatos (GREWA; KRISHNAN; LEVY; MUNGER, 2010), quanto para as pequenas empresas de um determinado setor, que utilizam a estratégia do associativismo, agrupando-se para realizar compras conjuntas de forma a aumentar seu poder de barganha em relação a uma operação individualizada (DUNKE; ANAZCO; PAUL, 2010).

O processo de consolidação das compras de duas ou mais organizações do mesmo nível nos canais de distribuição leva à criação de uma estrutura para realizar esta função. Tal estrutura, entretanto, ainda não possui uma terminologia uniforme para a sua designação (ESSIG, 2000), sendo chamadas de “centrais de compra” (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003; OLIVEIRA; MACHADO, 2008), “central de negócio” (POUSA et al, 2006; DUNKE et. al. 2010;

XAVIER et. al, 2010), rede de negócios (AMARAL, 2007), cooperativas de varejo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; LAS CASAS, 2008) ou ainda “redes de cooperação no varejo” (LIVATO; BENEDICTO, 2010). Neste trabalho, a estrutura formada por varejistas independentes para realizar compras conjuntas é denominada rede de compras.

Estudos sobre relações interorganizacionais têm avançado significativamente nas últimas décadas, sendo o tema objeto de debate permanente no meio acadêmico (WEGNER; PADULA, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). A literatura existente sobre o assunto é extensa, indo desde redes organizacionais até redes sociais, e perpassando várias disciplinas, o que tem gerado considerável progresso no entendimento sobre como estas redes estão estruturadas, como operam e se desenvolvem (PROVAN; FISH; SIDOW, 2007).

O presente trabalho insere-se em um grupo de estudos definido por Wegner e Padula (2010), como *Network Management Practices* (práticas de gestão de redes, em uma tradução livre), que analisam, em redes de organizações, elementos como a seleção e regulação dos membros, planejamento, comunicação e avaliação, motivação para o aprendizado e geração de inovações e serviços. Com o objetivo de identificar as principais motivações para formação e os procedimentos administrativos utilizados,

foram pesquisadas quatro redes de compras formadas por pequenos varejistas de diferentes segmentos comerciais, permitindo a abordagem do tema de forma diversificada.

O trabalho, além desta introdução, apresenta uma revisão teórica sobre redes organizacionais e redes de compras. Em seguida destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados, para então descrever e discutir os resultados obtidos com a pesquisa. Finaliza-se o conteúdo com as conclusões do trabalho.

## REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta considerações da literatura, relevantes para o trabalho, em relação aos temas redes organizacionais e redes de compras

### *Redes Organizacionais*

A palavra rede é bem antiga e vem do latim *retis*, significando o entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir desta noção o termo ganhou novos significados ao longo dos tempos, passando a ser utilizado em diferentes situações (YEMAL; FUSCO; ROSPI, 2006). O conceito de redes tem sido empregado para representar relacionamento e interação em diversas áreas de conhecimento, incluindo teorias não organizacionais (NOHRIA, 1992; GRANDORI; SODA, 1995). No âmbito organizacional, lembram Provan, Fish e Sydow (2007), o termo rede (*network*) não é sempre utilizado, havendo outras designações como parcerias, alianças estratégicas, relações interorganizacionais, coalizões, arranjos cooperativos ou acordos colaborativos.

Uma organização em rede é formada por um agrupamento de organizações distintas que coordenam ações conjuntamente (MOTTA; VASCONCELOS, 2004 apud MOURA et al, 2008). Para Gulati (1998), os acordos cooperativos entre empresas são uma forma de aliança estratégica que envolve a troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos e/ou serviços, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades. Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai (2004, p.795) definem rede como “um conjunto de nós e o conjunto de laços que representam algum tipo de relação, ou falta de relação, entre os nós”. Os nós, segundo estes autores, referem-se aos atores envolvidos, como as pessoas ou as organizações. Já para Rolo (2001, p. 22), as redes de cooperação são “[...] a atividade ou conjunto de atividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados recursos são partilhados com vista à otimização dos resultados e com retornos positivos para todos os intervenientes”.

O surgimento de novas formas organizacionais, para Lewin, Long e Carroll (1999), é decorrente de um processo de coevolução desencadeado por mudanças ambientais que fazem surgir, da população atual, novos modelos de organização. Neste sentido, as transformações no ambiente de negócios permitem explicar a expansão das redes e o consequente posicionamento do tema no centro da discussão organizacional. Bertolini (2006) ainda argumenta que as organizações em rede surgiram como resposta a desafios do ambiente empresarial, entre os quais o dilema escala versus flexibilidade, a necessidade de inovação e de

redução de custos e o estímulo à postura empreendedora.

Considerando a diversidade de formas que as redes interorganizacionais podem assumir, Grandori e Soda (1995) propõem uma classificação que apresenta três tipos de redes: sociais, burocráticas e proprietárias, que podem ser ainda simétricas ou assimétricas. Para estes autores, as redes sociais são aquelas em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum contrato formal. Já nas redes burocráticas existe contrato formal que regula as especificações de fornecimento, a organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros, enquanto que as redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas. Finalmente, o conceito de simetria sugere redes em que todos os participantes têm a mesma capacidade de influência, não existindo um pólo detentor de poder, enquanto a assimetria indica existência de um agente central que controla as atividades da rede (OLAVE; AMATO, 2001).

Na próxima seção são apresentadas as considerações teóricas específicas sobre o tipo de rede em foco neste estudo, as redes de compras.

### *Redes de Compras*

Para Baily, Farmer, Jessop e Jones (2000), dentre os objetivos perseguidos na área de compras incluem-se o suprimento da organização de forma contínua com os produtos necessários, a compra eficiente e ética que permita a melhor utilização do capital investido e a manutenção de relacionamentos internos sólidos aliada a políticas e procedimentos adequados de compras. Diferentes estratégias podem ser

desenvolvidas visando atender a estes objetivos. Uma delas é a constituição de centrais de compras, permitindo, segundo Cervi, Razzolini e Rodrigues (2004), que um grupo de comerciantes ou de indústrias efetue compras de mercadorias ou matérias-primas em maior volume, aumentando o poder de barganha e reduzindo os preços dos fornecedores. Conforme Essig (2000), os primeiros estudos sobre consórcios de compras foram realizados por Mitchell (1927)<sup>1</sup> e Gushée e Boffey (1928)<sup>2</sup>.

As redes de compras são, para Corrêa (2005), um tipo de rede interorganizacional horizontal, que se caracteriza por ser formada por empresas de um mesmo ramo de atividade, tradicionalmente tidas como concorrentes, gerando uma relação dinâmica entre cooperação e competição. Segundo Cerviet *al.* (2004), este tipo de organização pode ser a forma mais simples de integração comercial, consistindo no acordo formal ou informal entre empresários que se unem para efetuar compras comuns às empresas. A Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios da Espanha – ANCECO (2000, p. 4), define centrais de compras como um

Operador que dispondo de recursos econômicos e personalidade jurídica própria, tem por objetivo desenvolver atividades e prestar serviços a empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, visando melhorar sua posição competitiva no mercado (tradução dos autores)

A criação de uma central de compras, para Olave e Amato (2001), mantém a individualidade da empresa, por

<sup>1</sup> Mitchell, W.N., 1927. *Purchasing*. New York, 1927

<sup>2</sup> Gusheée, E.T., Boffey, L.F., *Scientific Purchasing*. New York: McGraw-Hill, 1928

representar um modo de associação por afinidade de natureza informal que deixa cada empresa responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Para Essig (2000), a utilização de uma rede de compras também permite reduzir os custos de transação através da redução das operações necessárias. Este autor exemplifica sua posição demonstrando que quatro empresas realizando compras individuais de três fornecedores necessitam de doze (4 x 3) transações para atender todas as suas

necessidades, enquanto que em consórcio este número de transações pode ser reduzido para sete (4 + 3). Por outro lado Cervi *et al.* (2004) comentam que a participação em uma central de compras exige dos associados espírito coletivo, pois se trabalha com um bem comum.

As principais características das redes de compras foram identificadas na literatura pesquisada e sintetizadas no quadro 1, a seguir.

**Quadro 1:** Considerações da literatura sobre as redes de compras

ITEM	PONTOS PRINCIPAIS	AUTORES
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura enxuta</li> <li>• Divisão de despesas</li> <li>• Associados são do mesmo ramo</li> </ul>	Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004);
Benefícios para os participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior poder de negociação</li> <li>• Redução de preços</li> <li>• Rateio de despesas</li> <li>• Reconhecimento de marca</li> <li>• Melhoria na logística</li> <li>• Aprimoramento da estratégia</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Melhoria dos serviços aos clientes</li> <li>• Especialização do comprador</li> <li>• Acesso a fornecedores</li> <li>• Redução no número de operações</li> </ul>	Cavalcante (2004); Kotler (2005); Dos Reis (2009); Morosky (2010); Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004); Pousa <i>et al</i> (2006); Saab, Gimenez, Ribeiro (2000), Essig (2000).
Problemas para os participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição societária</li> <li>• Bitributação</li> <li>• Assimetria nas informações</li> <li>• Diferentes tamanhos dos participantes</li> <li>• Processo de gestão</li> <li>• Custo-benefício</li> <li>• Conflito dos interesses da organização com os interesses da rede</li> <li>• Mudanças culturais</li> </ul>	Yemal, Fusco e Rospi (2006); Lima (2007); Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004); Morosky (2010); Pousa <i>et al</i> (2006); Saab, Gimenez, Ribeiro (2000).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de literatura

Tendo como base os fundamentos teóricos apresentados, na sequência são descritos os procedimentos metodológicos e os resultados do estudo empírico desenvolvido.

## METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de modalidade exploratória, que visa a descoberta, a elucidação de fenômenos ou a explicação

daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. Seu objetivo principal é a obtenção de novos princípios para substituírem os atuais (JUNG, 2004). A exploração de dados permite, entre outros, desenvolver conceitos de forma mais clara e estabelecer prioridades. Estudos exploratórios normalmente utilizam com maior frequência métodos qualitativos (COOPER; SCHINDLER, 2003), que são mais subjetivos e envolvem examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Adotou-se a estratégia do estudo de caso. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica, que trata de fenômenos dentro de seu contexto da vida real, em especial quando limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda para este autor, é possível realizar estudo de casos únicos ou múltiplos, sendo que a análise de mais de um caso tende a gerar resultados mais fortes. Neste trabalho foi realizado um estudo multicaso abrangendo quatro redes de compras de diferentes segmentos do setor varejista, todas sediadas na região do Alto Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina. A escolha do local ocorreu por conveniência, considerando a proximidade geográfica das sedes e a identificação de redes de vários segmentos distintos nesta região.

Conforme informado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em mensagem pessoal por e-mail, havia na época da realização do estudo, cinco redes instaladas na região, abrangendo os seguintes segmentos: supermercados, materiais de construção, panificadoras, farmácias e agropecuárias. Após contato formal, quatro gestores concordaram em conceder entrevista para

esta pesquisa. Apresentam-se na sequência suas características básicas:

- Rede de Supermercados: Fundada em 2003, possui 35 associados (E1)
- Rede de Agropecuárias: Fundada em 2005, possui 19 associados. (E2)
- Rede de Materiais de Construção: Fundada em 2006, possui 19 associados (E3).
- Rede de Farmácias: Fundada em 2009, possui 5 associados (E4).

A técnica utilizada para a coleta dos dados nesta fase foi a entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado elaborado com base no referencial teórico pesquisado. Gressler (2003) esclarece que as entrevistas abertas e semi-abertas são instrumentos básicos de investigação na pesquisa qualitativa, e que entrevistas semi-estruturadas são construídas em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade. A entrevista é um diálogo que objetiva colher de determinada fonte dados relevantes para a pesquisa, portanto não só os quesitos devem ser muito bem elaborados, também o informante deve ser criteriosamente selecionado (RUIZ, 2002). Desta forma optou-se por entrevistar os presidentes das redes de compras selecionadas, o que permitiu um entendimento do tema a partir da visão de profissionais que exercem o papel de decisores, possibilitando o esclarecimento da pergunta de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. Na impossibilidade de entrevistar os presidentes, os gestores das redes, definidos como os profissionais que gerenciam a organização, também foram considerados aptos a fornecer as respostas desejadas, uma vez que acompanham em detalhes todas as atividades desenvolvidas.

As entrevistas aconteceram nas sedes das redes de compra e tiveram duração

média de 45 minutos. O total foi de quatro entrevistas, realizadas entre Outubro de 2010 e Janeiro de 2011, que foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo realizada a análise do discurso com categorização, que é uma classificação de elementos seguindo critérios determinados, sendo que dentre as suas possibilidades de utilização a mais comum, rápida e eficaz, quando aplicada a conteúdos diretos, é a análise por temas ou temática (RICHARDSON, 1999). Os resultados deste trabalho são apresentados na próxima seção.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro ponto investigado foi a motivação para a formação das redes de compras. Observou-se que elas são o resultado de um processo de aprimoramento de experiências anteriores dos associados em participar de arranjos associativos, mesmo que informais, na tentativa de adaptar-se às exigências do mercado em seus segmentos, exemplificando assim o conceito de coevolução de Lewin, Long e Carroll (1999).

No caso da rede de agropecuárias, acordos informais de compras entre algumas empresas do ramo foram os precursores do processo formal, enquanto que na rede de supermercados uma experiência mal sucedida de formação de um comércio atacadista serviu de embrião para o desenvolvimento da rede de compras. E quando não ocorreu pela experiência própria dos associados, a formação das redes foi consequência da observação dos resultados obtidos por outros varejistas que adotaram o sistema, como foi o caso da rede de farmácias. Com a formalização, através de estatuto, das relações entre os participantes,

formaram-se então arranjos do tipo redes burocráticas simétricas, segundo a classificação de Grandori e Soda (1995). O comentário a seguir, do gestor da rede de agropecuárias descreve como se desencadeou o processo em sua organização.

Como surgiu a necessidade de formar uma rede foi em função do mercado né? O mercado hoje está se concentrando nos grandes. Como as agropecuárias são pequenas, para ser grandes elas se unem para competir com as grandes, né. Ai iniciou um grupo de 12 lojas que se uniram para fazer compras em conjunto [...] vinha uma loja comprava um produto e outra loja comprava outro produto para o grupo. [...] comprava semente de milho... aí se viu que daria para fazer com toda a linha. (E2)

Como as redes pesquisadas têm pouco tempo de existência, entre dois e sete anos, constata-se que elas ainda estão desenvolvendo e ajustando suas funções. O gestor da rede de agropecuárias, por exemplo, demonstrou preocupação em incentivar os associados a utilizar com maior frequência a estrutura da rede, indicando de que ainda há necessidade de melhorias na sua forma de atuação. Já o presidente da rede de supermercados explicou que dificuldades surgiram no início da formação da rede, sendo que ainda há situações que precisam ser resolvidas. Considerando este contexto, representado pela fala a seguir, percebe-se que as redes de compras encontram-se em um processo de desenvolvimento, que tende a ser contínuo.

A partir de uns dois anos para cá, uns três anos, a coisa já começou a dar uma clareada melhor. Existem dificuldades, há problemas, em toda a sociedade tem problemas, mas é tudo fácil de solucionar (E1)

Para Grandori e Soda (1995, p.196) “um poderoso meio de aumentar a probabilidade de conseguir uma ação coordenada entre as empresas é a seleção de parceiros com base em alguns bons preditores de comportamentos relevantes para a cooperação”. Nas redes pesquisadas, a formação de uma cultura associativa à medida que aumenta a participação dos associados foi enfatizada pelos entrevistados, o que pode ser observado na afirmação do presidente da rede de supermercados de que os associados “[...] já tem mais este sentimento de rede, de trabalhar em conjunto, em trabalhar o coletivo. Então desde início e cada vez mais vai se aperfeiçoando este lado”, e pela fala do gestor da rede de agropecuárias destacando que “para o associado não é só compras [...] tu não pode ver isso só como compras. [...] tem que ver isso como um todo”

Constatou-se também a preocupação com o estabelecimento de critérios para a seleção dos associados. As redes de farmácias, de supermercados e de agropecuárias relataram a realização de avaliação prévia dos candidatos ao ingresso. Na rede de farmácias esta avaliação é bastante simples, limitada a consulta do histórico de pagamentos dos interessados em associar-se, enquanto que nas demais redes há a análise da situação financeira e tributária das empresas e do seu potencial de mercado. Na rede de agropecuárias, inclusive, ocorre uma avaliação informal junto aos fornecedores, como explicou o gestor em uma fala que também apresentou alguns dos requisitos desejáveis dos associados, exemplificando características que se enquadram na cultura associativa desejada anteriormente destacada,

Primeiro a gente faz um levantamento geral [...] a gente pede o teu nome, certo. E passa

para a contabilidade que faz um levantamento geral da tua vida comercial, mas o que mais tem nos levado a admitir sócios ou não são os comentários dos fornecedores. Os fornecedores sabem. Por que para funcionar uma rede o comprometimento das pessoas tem que ser mais ou menos igual. Mais ou menos o estilo de participar de reunião, de ser participativo, de não ser explosivo [...] (E2)

Uma rede de compras é, sob o ponto de vista administrativo, uma organização entre empresas, mas como evidenciam os comentários apresentados sobre desenvolvimento, formação de cultura associativa e seleção dos associados, na prática o que se observa é uma grande preocupação em selecionar não só as empresas, mas também as pessoas que estão à frente de um negócio que faz parte da rede. Assim, emerge outra característica observada nas redes pesquisadas, onde o comportamento desejado das empresas participantes é representado, em parte, pelo comportamento dos seus gestores, que como responsáveis diretos pelos negócios, acabam sendo a principal referência para a avaliação da atuação de sua empresa.

Sobre o acompanhamento dos associados após a sua adesão, o gestor da rede de agropecuárias relatou forte preocupação do grupo com o tema, ao ponto de exigir que todos os participantes utilizem o mesmo escritório contábil e mantenham os pagamentos em dia, sob pena de desligamento caso ocorram problemas de créditos. Já na rede de materiais de construção a gestora afirmou que ainda não adotam mecanismos de controle, situação que se repete na rede de supermercados, porém esta, segundo seu presidente, desenvolve projeto para implantar a aplicação de controles. Na rede de farmácias



a presidente relatou disponibilidade de um software específico para o acompanhamento dos associados, que, todavia, ainda não está sendo utilizado, havendo então apenas acompanhamento indireto através de informações repassadas pelos fornecedores quanto às compras dos associados.

Sobre a administração das redes pesquisadas, em três delas verificou-se que além da diretoria existem comissões responsáveis por planejar e desenvolver atividades específicas, como compras, marketing, planejamento e crédito. A única rede que não possui esta estrutura é a de farmácias, o que se deve, segundo sua presidente, ao baixo número de associados. Conforme destacou o gestor da rede de agropecuárias, as comissões têm como prioridade o planejamento e execução das atividades sobre sua responsabilidade, porém sem interferir no papel soberano do grupo de todos os associados na tomada de decisão. Além disso, a participação em comissões é uma forma de envolver os associados nas atividades da rede, o que pode ser entendido como um incentivo ao desenvolvimento da cultura associativa.

Estas comissões não que eles tenham o poder, [...] mas elas buscam o trabalho e fazem o trabalho. Marketing: nós vamos fazer propaganda da rede então eles buscam contato depois quem decide é o grupo. É assim, tá aqui tá aqui para não precisar uma pessoa fazer então a gente envolve... todos eles estão envolvidos em alguma coisa. (E2).

A tomada de decisão por todo grupo foi outra característica identificada que se relaciona com a administração das redes pesquisadas, pois apesar de em todas existir diretoria composta por associados, eleita com mandato de prazo determinado com a função

de planejar e organizar o funcionamento das redes, a maioria das decisões sempre conta com o aval dos associados, que deliberam sobre as ações propostas em reuniões periódicas. Apenas na rede de materiais de construção é que foi relatado, pela gestora, maior poder de decisão concentrado no presidente.

A estrutura em comissões e a predominância da tomada de decisão pelo grupo evidenciam uma tentativa de descentralizar as decisões das redes através do envolvimento do maior número possível de associados, em um movimento que se opõe, por exemplo, ao observado por Wegner e Padula (2010) em relação a três redes horizontais de varejistas da Alemanha, onde há uma centralização crescente da tomada de decisão por parte dos gerentes, ressaltando-se o fato de que as redes alemãs possuem abrangência nacional. Assim, parece que o modelo adotado nas redes de compras da região do Alto Vale do Itajaí é oportuno, pois incentiva a participação coletiva. Em relações interorganizacionais como esta, “[...] uma estrutura mais profissional e gerencialmente centralizada reduz a participação dos membros nas discussões e atividades em grupo” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 82), situação que parece indesejável em um contexto de colaboração como o pressuposto em uma organização em rede.

Na interligação entre os associados e as redes predomina a utilização de recursos tecnológicos. Nas redes de supermercados, de materiais de construção e de agropecuárias, o principal meio de transmissão de requisições de compras e acompanhamento dos pedidos é um *software on-line*, que também permite a comunicação dos associados entre si e com os gestores da rede. Desta forma, o contexto

identificado por Ghisi, Camargo e Martinelli (2003, p. 238) em pesquisa realizada com redes de supermercados no interior de São Paulo em que “[...]os equipamentos e técnicas utilizados pelos negociadores da rede de compras são muito rudimentares”, não se repete nas redes de compras do Alto Vale do Itajaí, estando estas avançadas em relação à utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC’s).

Em relação ao procedimento de compras, existem alguns pontos que são comuns a todas as redes, como por exemplo, a liberdade que os associados possuem para comprar de forma autônoma, tornando a utilização da estrutura da rede facultativa aos interesses de cada varejista em determinado momento. No caso da rede de farmácias, que não possui centro de distribuição, esta característica é predominante, pois ela apenas realiza uma negociação mais ampla com o fornecedor, sendo que os pedidos são repassados individualmente por cada associado para os distribuidores conveniados. Segundo a presidente, a principal justificativa para esta forma de atuação é legal, uma vez que se as compras fossem centralizadas na rede e despachadas até um centro de distribuição, haveria necessidade de contratar um farmacêutico exclusivo para esta instalação.

As demais redes, apesar de possuírem instalações físicas que servem como central de distribuição, atuam em alguns casos apenas como escritório de compras, fazendo a intermediação de negócios em que os produtos são entregues diretamente à empresa associada. Com exceção da rede de farmácias, já comentada, os procedimentos operacionais para a solicitação de produtos à rede e a realização das compras são bastante semelhantes. Na rede de agropecuárias a frequência é semanal, enquanto que na rede

de supermercados as compras são quinzenais ou mensais, mas já contando com a manutenção de estoques de alguns produtos no seu centro de distribuição, de forma a agilizar a entrega para os associados quando possível. As explicações da gestora da rede de materiais de construção e do gestor da rede de agropecuárias exemplificam estes procedimentos

O comprador da rede cadastra todos os produtos, se tem um produto novo ele vai cadastrar, ele abre o pedido até dia... geralmente são de 5 a 7 dias, que ele deixa aberto aquele pedido pros associados preencherem, ele tem uma hora e um dia pra encerrar, e depois ele só manda automaticamente pro e-mail do fornecedor, quando é por exemplo, tem um pedido que de R\$ 1.000,00, o fornecedor entrega direto na loja, não vem pra cá. Tem um pedido mínimo para mercadorias. O pedido mínimo é R\$ 1.000,00, alcançou os R\$ 1.000,00 o fornecedor já manda direto pra loja, não vem mais pra cá, pra depois faturar. (E3)

Nós compramos uma parte só dos produtos da loja, nós chamamos a linha pesada. Defensivos [...] essas as coisas com mais peso, né? Estamos buscando agora mais produtos. O associado ele... tem alguns associados que acham que a central deveria comprar no máximo dez itens. Eu penso ao contrário [...] então tu compra dez metros de mangueira para o João, dez metros para o Pedro, no final dá cem metros. Nós temos o sistema aqui, um programa... os pedidos são feitos por aqui. Você vem aqui, me oferece esta caneta então eu lanço aqui e em seguida tá em todas as lojas da rede aí a loja é que faz [...] Você põe o prazo então para fechar estes pedidos. Até quinta feira... até quinta feira de meio dia. Quinta feira de meio dia ele fecha aí a gente vem aqui e efetua a compra de cada loja. (E2)

O custeio da estrutura física e de funcionários das redes acontece através do

pagamento de mensalidades. Os critérios de cobrança adotados são diferentes. No caso da rede de supermercados o valor pago depende do número de *check-outs* de cada loja. A rede de materiais de construção cobra por número de lojas filiadas, sendo que a matriz para o valor integral, enquanto que suas filiais pagam 50% do valor. Já na rede de agropecuárias inicialmente havia a cobrança

de um valor fixo mais um percentual sobre o valor das compras, procedimento que foi substituído pela cobrança apenas de uma taxa fixa, dividida em duas faixas de acordo com as compras de cada membro.

O quadro 2, a seguir, resume as principais características identificadas se aponta em quais redes elas foram evidenciadas.

**Quadro 2 - Características da formação e desenvolvimento das redes de compras**

Característica identificada (evidência)	Redes			
	S	A	F	MC
<b>Formação através de processo de evolução</b> (experiência ou conhecimento anterior dos associados sobre algum tipo de agrupamento de empresas)	X	X	X	
<b>Desenvolvimento contínuo</b> (necessidade de superação de problemas oriundos da organização em redes)	X	X	X	X
<b>Formação de cultura associativa</b> (valorização da troca de experiências entre os associados das redes)	X	X		
<b>Seleção dos associados</b> (estabelecimento de critérios formais para a seleção de novos participantes)	X	X	X	X
<b>Comportamento desejado das empresas participantes é representado, em parte, pelo comportamento dos gestores</b> (seleção considera o comportamento dos gestores das empresas)	X	X	X	
<b>Aplicação de controles</b> (as redes têm controles sobre o desempenho dos associados)		X		
<b>Organização em comissões</b> (associados são distribuídos em comissões que planejam e executam atividades da rede)	X	X		X
<b>Tomada de decisão pelo grupo</b> (todos associados têm direito à voz ativa na tomada de decisão da rede)	X	X	X	X
<b>Tecnologia da informação interliga rede e associados</b> (presença de <i>software</i> para realizar e consultar pedidos)	X	X		X
<b>Autonomia dos associados</b> (a utilização da rede para compras é facultativa)	X	X	X	X
<b>Atuação como escritório de compras</b> (há possibilidade de compras feitas pelas redes serem entregues diretamente à loja compradora)	X	X	X	X
<b>Pagamento de mensalidade</b> (Valores mensais são pagos pelos associados para custear a estrutura da rede)	X	X	X	X

Fonte: Dados primários (2010).

Legenda: **S** = Rede de Supermercados; **A** = Rede de Agropecuárias; **F** = Rede de Farmácias; **MC** = Rede de Materiais de Construção

Considerando estes resultados observa-se que as redes de compras pesquisadas, apesar de ainda em desenvolvimento, representam o contexto

atual de um tipo de arranjo organizacional que avança rapidamente, inclusive suplantando conceitos usualmente aplicados para sua definição, como por exemplo as

cooperativas de varejo propostas por Kotler e Armstrong (2003, p. 340), que seriam “[...] um grupo de varejistas independentes que trabalham juntos para montar uma operação de atacado centralizada de propriedade comum, e realizam esforços de compras promocionais e de merchandising em conjunto”. Observou-se nesta pesquisa, principalmente nos casos das redes de supermercados e de agropecuárias, a existência de um desenvolvimento associativo que transcende meramente as questões de precificação e promoção, avançando para arranjos mais complexos e com alto grau de interação entre os associados.

## CONCLUSÕES

As redes de compras são um tipo de arranjo entre organizações que tem como objetivo básico consolidar as necessidades de compras de diversas empresas, aumentando assim o seu poder de negociação junto aos fornecedores. Aparentemente simples, esta proposta ganha complexidade quando colocada em prática, pois mais do que controlar volumes de mercadorias, em uma rede torna-se necessário tomar decisões gerenciais que causam impacto coletivo. Considerando o amplo escopo de atividades que poderiam ser analisadas em uma rede de compras, este trabalho tratou das motivações para a formação e dos mecanismos administrativos adotados.

Os resultados obtidos permitiram o alcance do objetivo proposto. Quanto à constituição das redes, houve um alinhamento das observações da pesquisa com a proposição de Gulati (1998), para quem os eventos característicos da formação de alianças estratégicas são a decisão de formar esta aliança, a seleção dos parceiros, a

definição da estrutura e a evolução da relação no tempo. Evidenciou-se ainda, nos casos analisados, que este tipo de arranjo entre organizações é o resultado de um processo de coevolução, desencadeado a partir de experiências anteriores – formais e informais – dos associados.

Sobre a forma de atuação, destacaram-se elementos como a busca pelo aperfeiçoamento contínuo das relações pessoais e empresariais, a formação de uma cultura associativa entre os participantes e a adoção de critérios de seleção e controle dos associados avaliando as características pessoais dos empreendedores. Além disto, alguns procedimentos adotados pelas redes, como a subordinação da maioria das decisões à aprovação do grupo e a organização das atividades em comissões setoriais, visam envolver o maior número possível de associados nas atividades administrativas e contribuem decisivamente para a formação e desenvolvimento das características desejadas.

Assim, ao apontar que a formação das redes é decorrente de experiências ou conhecimento anterior dos associados sobre algum tipo de organização entre empresas, este trabalho detalhou como a etapa de formação da aliança acontece. Da mesma forma, ao evidenciar que o elemento seleção de parceiros é especialmente relevante na visão dos gestores das redes, foi possível apresentar uma característica fundamental para a seleção, que é a preocupação com uma cultura associativa por parte dos gestores das empresas associadas. Identificando nas organizações pesquisadas elementos estruturais em comum, como a presença de comissões setoriais e a predominância da tomada de decisão em grupo, também se demonstrou que a etapa da definição da estrutura pode ser aprimorada a partir de

modelos e experiências já encontradas em outras redes. Finalmente, a evolução da relação no tempo mostrou-se dependente do desenvolvimento e aprimoramento da cultura associativa por parte dos participantes da aliança.

No âmbito acadêmico, este trabalho contribui para a ampliação dos conhecimentos acerca das práticas de gestão de redes (*Network Management Practices*), através do detalhamento de ações desenvolvidas pelas redes de compras

pesquisadas. Futuros estudos na área podem ser desenvolvidos no sentido de corroborar e/ou ampliar os resultados aqui obtidos. Para a prática gerencial, a principal contribuição está no detalhamento, comparação e discussão das atividades desenvolvidas por diferentes redes, fornecendo subsídios para que a forma de atuação de cada uma delas, bem como de outras organizações com estas características, possa ser aperfeiçoada visando o aproveitamento máximo de suas virtudes.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Jeferson Ney. **Competitividade e longevidade de micro e pequenas empresas que atuam ou não em rede: um estudo comparativo de farmácias em Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2007, 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Mineira de Educação e Cultura

ANCECO Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios. **El libro verde de las centrales de compras y servicios**, 2000. Disponível em <<http://www.anceco.com/descargas-definicion-css/CONCEPTO%20Libro%20Verde%20de%20las%20CCS%20Sep00.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2010

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 3, p. 458-477, mai - jun, 2010

BERTOLINI, Eni Aparecida S. Gestão do conhecimento: uma aplicação nas atividades operacionais na gestão de redes organizacionais. **Revista Técnica IPEP**. V. 6, n. 2, p. 21-34, ago/dez, 2006

BRASS, Daniel J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**. v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004

CAVALCANTE, Léia Baeta. **Poder de compra do varejo supermercadista: uma abordagem antitruste**. Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004, 42 f. Dissertação (MBA em Direito Econômico e das Empresas). Disponível em

<[https://gestaoseae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf](https://gestaoseae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf)> Acesso 26 Abr 2010.

CERVI, R.; RAZZOLINI FILHO, E.; RODRIGUEZ, C. M. T., Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná. **XXIV Encontro nacional de engenharia de produção**. Florianópolis, Nov. 2004

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

CORRÊA, Filipe Toscano de Brito Simões. **Confiança e relações interorganizacionais em redes locais**. Curitiba, 2005, 170 f., Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná.

DOS REIS, Edson Andrade. **Análise da viabilidade da formação de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro e pequenas indústrias metal-mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)**. Blumenau, 2009, 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Regional de Blumenau.

DUMKE, E.; ANAZCO, J. K.; & PAUL, N. **Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seu negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

ESSIG, Michael. Purchasing consortia as symbiotic relationship: developing the concept of "consortium sourcing". **European Journal of Purchasing and Supply Management** v. 6, n. 1, p. 13-22, 2000

GHISI, F. A.; DE CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P. **Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte**: Um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. *Varejo Competitivo*, vol. 7. Coordenação: Felisoni de Ângelo, Jose Augusto Gresbrecht da Silveira. São Paulo, Atlas, 2003

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**. v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Edições Loyola, 2003

GREWAL, Dhruv et. al. Retail Sucess and Key Drivers. In: KRAFFT, M.; MANTRALA M. K. (eds.) **Retailing in the 21<sup>st</sup> Century**: current and future trends. 2 ed. Springer, 2010

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 293-317, 1998

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008

LEWIN, A.Y.; LONG, C. P.; CARROLL, T. N.; The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**. v. 10 n. 5, p. 535-550, 1999

LIMA, Patrícia Ennes da Silva. **Redes interorganizacionais: uma análise da saída das empresas parceiras**. Santa Maria, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria.

LIVATO, M.; DE BENEDICTO, G. C. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 13, n. 4, p. 583-603

MOROSKY, Julio. **Centrais de compras: um fenômeno que merece apoio**. Disponível em: <<http://www.revistaesbrasil.com.br/artigos/82-julio-morosky/337-centrais-de-compra-um-fenomeno-que-merece-apoio>> Acesso 26 abr 2010.

MOURA, Gilnei Luiz *et al.* Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **RAE-eletrônica**. V. 7, n. 1, art. 5, jan/jun. 2008. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4249&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>>. Acesso 26 abr 2010

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (eds.). **Network and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista gestão e produção**. V. 8, n. 3, p.289-303, dez., 2001

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

POUSA, Rogério *et al.* Os ciclos de vida das centrais de negócios: um estudo no setor supermercadista no Estado de São Paulo. **XIII SIMPEP – Simpósio de engenharia de produção**. Bauru/SP, 06 a 08 Novembro, 2006

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, 2007

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROLO, Teresa Maria de Oliveira. **Contributo para a análise dos factores críticos de sucesso para a dinamização da cooperação inter empresarial**. Lisboa (2001). Dissertação (mestrado). Universidade Técnica de Lisboa

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. **Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores**. BNDES Setorial, n. 24, dez., 2000. Disponível em < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf) > . Acesso 30 jul. 2010.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antônio D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**. v. 5, n. 12, 2010

XAVIER FILHO, J. L. J. et al. Proposta para a avaliação da contribuição de centrais de negócios para a empresa participante: o caso da central de negócio “Rede Âncora de Autopeças”. **Revista de Negócios**. v. 15, n. 4, p. 113-136, 2010



YEMAL, J. A.; FUSCO, J. P. A.; ROSPI, L. Formação de alianças estratégicas no setor supermercadista. **XIII SIMPEP - Simpósio de engenharia de produção**. Bauru/SP, 06 a 08 Novembro, 2006

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## NOTAS

(1) Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina/UEDESC. Professor no Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - Rio do Sul, SC - Brasil.

(2) Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Professora na Universidade do Estado de Santa Catarina - Florianópolis, SC - Brasil.

(3) Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

*Enviado: 30/01/2013*

*Aceito: 26/01/2015*

*Publicado: 30/04/2015*