

## **Identificação da viabilidade da formação de uma rede de compras para Pequenos Supermercados da Paraíba**

### **LINDECY DA SILVA PEREIRA**

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG  
lindecy.cy@gmail.com

### **ANA CECÍLIA FEITOSA DE VASCONCELOS**

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG  
acvasconcelos@gmail.com

### **PATRÍCIA TRINDADE CALDAS**

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG  
ptcaldas@yahoo.com.br

**Área temática:** Estratégia em Organizações - Pequenas e Médias Empresas

## **Identificação da viabilidade da formação de uma rede de compras para Pequenos Supermercados da Paraíba**

**Resumo:** O modelo de organizações baseada na funcionalidade, no caráter burocrático e na organização racional do trabalho estabelecem barreiras à mudança e a inovação no âmbito, não atendendo mais as necessidades demandadas pelo ambiente e pela nova gestão de negócios, na qual as estruturas organizacionais estão cada vez mais flexíveis e integradas. Assim, surge os novos formatos organizacionais, dos quais destaca-se as redes como forma de obter vantagem competitiva e, de forma específica, a rede de compras como uma forma de ganhos logísticos e aperfeiçoamento da estratégia competitiva. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados paraibanos, a partir do modelo de Reis (2009). Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Reis (2009) de análise das dimensões essenciais para criação de uma rede de compras, aplicados com treze micro empresas de base familiar do segmento de supermercados localizados na região de Campina Grande, Paraíba. Em termos metodológicos a pesquisa é caracterizada como quantitativa, descritiva, conduzida sob a forma de múltiplos casos. Os resultados alcançados demonstraram que as empresas estudadas possuem a viabilidade de formarem uma rede de compras.

Palavras chave: Estratégia, Novos formatos organizacionais, Rede de compras.

### **Abstract**

The organization model based on functionality, as well as on bureaucratic character and on a reasonable work organization establish barriers concerning shift and innovation within companies not attending the necessities demanded by the ambience and by the new business management, in which the organizational structures are increasingly flexible and integrated. With the emergence of new organizational formats, networks are highlighted as ways of obtain competitive advantage and, more specifically, the shopping network as a means of logistic profits and the improvement of competitive strategies. In this viewpoint, this study aims at identifying the feasibility related to the constitution of a shopping associative network as a competitive strategy for micro enterprises pertaining to the supermarket segment in Paraiba, as from Reis model (2009). To accomplish this aim, Reis (2009) analysis model was used, considering the essential dimensions for creating a shopping network, applied in 13 (thirteen) micro family-based enterprises pertaining to the supermarket segment located in Campina Grande-Paraiba. As to methodological terms, this research is qualitative, quantitative and descriptive, conducted through multiple cases. The accomplished results showed that the studied enterprises present the feasibility for building a shopping network.

**Keywords:** strategy, new organizational formats, shopping network.

## 1 Introdução

O modelo de organizações baseada na funcionalidade, no caráter burocrático e na organização racional do trabalho estabelecem barreiras à mudança e a inovação no âmbito das empresas, não atendendo mais as necessidades demandadas pelo ambiente e pela nova gestão de negócios, na qual as estruturas organizacionais estão cada vez mais, flexíveis e integradas.

Segundo Cândido (2001) as empresas que poderão obter as devidas condições para sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto organizacional serão aquelas empresas que tenham ou venham a adquirir a capacidade de reagir às implicações das mudanças e, ao mesmo tempo possam prever as mudanças e desenvolvam antecipadamente as suas estratégias. Isto traz a necessidade da criação de novas ferramentas e mecanismos para as novas práticas organizacionais.

Diante disto, as organizações buscam garantir sua sobrevivência no mercado no qual estão inseridos, de forma a se desenvolverem e atuar de modo competitivo, não cabendo mais no atual cenário, a atuação engessada, individualizada no mercado, principalmente no que se refere a pequenas empresas, surgindo portanto, a utilização de modelos de parceria, alianças estratégicas, redes de empresas e todos os tipos de cooperação entre empresas como forma de vantagem competitiva.

Segundo Verschoore (2006) os benefícios das organizações atuarem em rede não estão somente relacionados a possibilidade de ampliar a força de mercado, como também em enfrentar a concorrência e acrescentar representatividade a organização, mas também prover soluções, compartilhar ideias e experiências, reduzir custos e riscos, além das relações sociais, proporcionando com isso diferenciais competitivos.

Nesse contexto, é importante que as empresas que formam uma rede possuam características semelhantes no que se refere as suas atividades desenvolvidas e as suas políticas de trabalho para que somem seus esforços alinhados com a cooperação afim de atender as suas necessidades.

Os clientes, fornecedores, entrantes em potencial, concorrentes atuais e produtos substitutos, são consideradas por Porter (1985) como forças que atuam na geração de vantagem competitiva. No mercado os fornecedores e clientes têm o poder de negociação para forçar a baixa de preços, os clientes conseguem maior poder de negociação a medida que aumenta o volume de pedido. Com isso a área de compras deve ser vista como uma atividade estratégica que pode gerar vantagem competitiva.

Aliar a atividade de compras com a atuação em uma rede interorganizacional permite que as micro e pequenas empresas não percam a competitividade ao definir a precificação de seus produtos. Assim, é cada vez mais evidente a necessidade de que pequenos e micros empresários varejistas, associem-se para conquistar novos mercados e tornarem-se competitivos. É nesta perspectiva que Oliveira et al. (2007) destaca que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, e delas com o ambiente onde se localizam, vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras.

Reconhecendo-se os diversos benefícios da atuação em rede, observa-se que cada vez mais empresas dos mais variados setores estão se associando para buscarem formas de competir com as grandes empresas, bem como aumentar o poder de compra. Com base neste entendimento, Reis (2009) propõe um modelo que analisa dimensões essenciais para criação de uma rede de compras. Tal modelo embasa esse estudo e é composto por 6 (seis) dimensões e 25 (vinte e cinco) variáveis, sendo estas variáveis distribuídas em: 5 (cinco) variáveis na dimensão ambiente de negócios e competências; 4 (quatro) variáveis na dimensões relacionamentos, 4 (quatro) variáveis na dimensões processo de formação, 4 (quatro)

variáveis na dimensões aspectos socioculturais, 4 (quatro) variáveis na dimensões aspectos de cooperação e por fim 4 (quatro) variáveis na dimensões cultura da tecnologia da informação.

Para tanto, este estudo tem como objetivo identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados paraibanos, a partir do modelo de Reis (2009).

A partir destas considerações, para a realização deste trabalho escolheu-se 13(treze) micro empresas do ramo supermercadistas com administração de base familiar, sendo 11(onze) delas presentes em diversos bairros do município de Campina Grande e 2 (duas) presentes no município de Barra de Santana, Paraíba. A justificativa para tal escolha deu-se partindo do princípio que o estabelecimento de laços de cooperação e confiança são condições para que haja a formação em rede, características estas encontradas nas relações entre as 13 empresas estudadas, uma vez que são empresas pertencentes a mesma família, portanto, possuem histórias semelhantes bem como o modo de gerir suas empresas.

Além desta parte introdutória, o tópico dois deste artigo explicita a fundamentação teórica destacando temas envolvidos na pesquisa. Posteriormente relata os principais procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa, seguido da apresentação e análise dos resultados, encerrando com as considerações finais.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Novos Formatos Organizacionais**

As alianças, parcerias e relações entre organizações constituem exemplos de novos formatos organizacionais que geram novas oportunidades de negócios que se viabilizam tendo por base, novas formas de atuarem, como por exemplo, as redes interorganizacionais de cooperação.

Nesse sentido, as organizações buscam garantir sua sobrevivência no mercado nas quais estão inseridos, de modo a se desenvolverem e atuar de forma competitiva, não cabendo mais no atual cenário a atuação engessada, individualizada no mercado, principalmente no que se refere a pequenas empresas, fazendo-se necessário, portanto que as organizações busquem relacionamentos cooperativos como estratégia competitiva.

Sob esta perspectiva Amato Neto (2000) apresenta uma série de necessidades que levam as empresas a cooperarem entre si, necessidades estas, que atuando isoladamente as empresas teriam dificuldade em satisfazê-la. Dentre estas necessidades, estão: a combinação das competências, o compartilhamento dos riscos, o fortalecimento do poder de compra, a força competitiva de forma a pressionar o mercado, entre outras.

Nesta perspectiva, Eiriz (2001) propõe 16 tipos de alianças estratégicas, alocados em três domínios de cooperação, sendo eles: domínio comercial, domínio técnico e domínio financeiro. Dentre eles pode-se destacar:

- Central de compras: estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus inputs fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços, mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.
- Joint Venture: verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As joint ventures são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste

tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.

- Clusters: concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades (PORTER, 1998).
- Aliança estratégica: aliança entre empresas para ampliar ou fortalecer a competitividade das mesmas, obtendo vantagens dos diversos tipos, tais como: economia de escala ou de aprendizado, distribuição do risco, acesso aos mercados locais e às tecnologias, etc. (PORTER, 1998).
- Arranjo Produtivo Local (APL): aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico específico, apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).
- Redes estratégicas: grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças mútuas (LEWIS, 1992).

Desde modo, percebe-se a importância das redes empresarias como alternativa de vantagem competitiva, possibilitando aos pequenos e médios empresários a viabilização do seu desenvolvimento e manutenção no mercado competitivo.

Após algumas colocações sobre os novos formatos organizacionais, faz-se necessário compreender e especificar mais detalhadamente os conceitos relacionados a redes empresarias, e os benefícios possíveis por meio delas, uma vez que este é o formato organizacional foco desse estudo e será abordado no item subsequente.

## **2.2 Redes**

A aplicação dos conceitos de redes passou a existir através da importância dada ao ambiente, de sua conjuntura e de contingências específicas que circundam as organizações, possuindo como princípios fundamentais: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade (CÂNDIDO, 2001).

Para Casarotto e Pires (1999), as redes surgem e mantem-se de acordo com a discussão de três aspectos culturais: a confiança e a cooperação existente entre as partes ligadas à rede, o interesse de pessoas e das empresas envolvidas de forma a alinhar suas competências e a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes.

Verschoore (2006) afirma que os benefícios de atuarem em rede não estão somente relacionados a possibilidade de ampliar a força de mercado, como também em enfrentar a concorrência e acrescentar representatividade a organização, mas também prover soluções, compartilhar ideias e experiências, reduzir custos e riscos, além das relações sociais, proporcionando com isso diferenciais competitivos. Brito (2004) por sua vez, defende que as principais características de uma rede são: o grau elevado de compatibilidade e complementariedade técnica, entre os agentes e as atividades realizadas; grau elevado de integração de atividades; geração de externalidades tecnológicas, devido à variedade de empresas inseridas nesses arranjos e a consolidação de uma infraestrutura particular que acomoda tais sistemas.

Nesse contexto, é importante que as empresas que formam uma rede possuam características semelhantes no que se refere às suas atividades desenvolvidas e às suas políticas de trabalho para que somem seus esforços alinhados com a cooperação a fim de atender às suas necessidades.

A vasta literatura a respeito de redes, os seus diversos significados e aplicações dentro de diferentes contextos, e as amplas discussões dentro do campo de estudos organizacionais,

demonstram que o estudo de redes ganhou importância e passou a ser foco de empresários e pesquisadores.

Por ser um termo, passível de alteração diante da complexidade e do contexto a ser utilizado, Nohria (1992) defende que a propagação do conceito de redes pode gerar uma aplicação errônea do termo. Para Castells (2001) rede é caracterizada como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Possuem estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação.

De modo semelhante, Lazzarini (2008) descreve rede como sendo uma coleção de indivíduos ou organizações que de forma conjunta e por meio de diversas relações se interligam. Sendo estas ligações denominadas por ele como nós ou laços. Atores, indivíduos ou firmas, de forma geral, são as representações dos nós, enquanto os laços são constituídos pelo relacionamento entre eles.

A diversidade de definições existentes sobre redes deu margem para que teóricos da área desenvolvessem formas distintas de entendimento e classificação. De forma específica, o tópico seguinte tratará de rede de compras, que é o foco central deste estudo.

### **2.2.1. Redes de compras**

A rede de compras pode ser vista pelas organizações como uma forma de ganhos logísticos e aperfeiçoamento da estratégia competitiva. Gaither e Frazier (2001) defendem que o setor de compras exerce um papel fundamental para concretização dos objetivos da empresa.

De acordo com Viana (2002), a atividade de compras tem o intuito de suprir as necessidades da empresa com a aquisição de materiais e /ou serviços decorridos dos pedidos dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Arnold (2008) divide os objetivos da função em quatro categorias:

- Obter mercadorias e serviços na quantidade e com a qualidade necessária;
- Obter mercadorias e serviços ao menor custo;
- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor;
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores em potenciais.

O autor supracitado, afirma ainda que para satisfazer tais objetivos, é necessário desempenhar algumas funções básicas, tais como: Determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar); Selecionar o fornecedor (fonte certa); Negociar os termos e condições de compra, emitir e administrar pedidos de compra.

Chaves (2002), afirma que a gestão de compras pode ser vista sob dois enfoques: como um problema, uma vez que se não exercida de forma adequada gera reclamações, ou como oportunidade, já que a área de compras pode contribuir para o alcance de objetivos e para obtenção de uma posição estratégica.

Baily et al (2000) defende que as vantagens de centralizar a atividade de compras, está relacionado com a habilidade que o responsável possui em consolidar as exigências, racionalizar os estoques, simplificar os procedimentos e eliminar custos desnecessários, adquirindo vantagem mútua com os fornecedores e mantendo fluxo de informações de forma eficaz.

De modo análogo, Porter (2004) aborda que o conhecimento sobre o potencial de competitividade da função de compras é fundamental para qualquer empresa que pretenda conquistar espaço e eficácia no mercado em que atua, sendo este conhecimento

imprescindível para micros e pequenas empresas que queiram atuar competitivamente frente aos seus concorrentes.

Nesta perspectiva, Ansoff (1990) explica que micro, pequenas e médias empresas ao atuarem em rede, contam com três vantagens. A primeira é a maior eficácia produtiva, ou seja, um menor custo por unidade produzida. A segunda está relacionado a possibilidade de se obter uma rentabilidade a curto prazo, como também objetivos de longo prazo. A terceira diz respeito à produção e distribuição com o menor custo.

Desta forma, uma pequena empresa de forma individualizada não possuiria tais oportunidades, uma vez que necessita concentrar seus recursos em objetivos de curto prazo.

Sendo, portanto, a rede compras um caminho para que as pequenas empresas adquiram força competitiva, melhorando o seu poder de negociação, conseqüentemente o preço final do produto e se tornando competitiva.

### **2.2.2.2 Modelo de Reis (2009)**

O modelo de Reis (2009) parte de uma adaptação feita ao modelo Kano da Qualidade Atrativa e Obrigatória e tem como objetivo melhor interpretar e analisar os atributos de satisfação e insatisfação e as dimensões dos requisitos essenciais para criação e desenvolvimento de uma rede associativa de compras.

Baseado em autores como Cassarotto Filho e Pires (1999), Olave e Amado Neto (2001) e Cândido e Abreu (2005), Reis (2009) adapta os requisitos ou os Fatores Críticos de Sucesso, definindo as dimensões e seus respectivos atributos. Considerando Olave e Amado Neto (2001) e Cândido e Abreu (2005), desenvolve seis dimensões formadora dos Fatores Críticos de Sucesso sendo classificados em:

- Dimensão A: diz respeito à existência de um ambiente flexível, propício para a prática da inovação com perfis adequados que favoreçam a cooperação e a colaboração entre as empresas participantes. Para conseguir que a dimensão de negócios e competências influenciem a formação de uma rede de compras vários aspectos intervêm, como a flexibilidade das empresas, cooperação, colaboração, entre outras.
- Dimensão B: esta dimensão desempenha papel fundamental, principalmente na interação das empresas envolvidas, uma vez que um bom relacionamento favorece as ações de cooperação. O grupo de variáveis desta dimensão corresponde a interação entre os agentes envolvidos, planejamento e coordenação de instituições de apoio, mecanismos de fortalecimento dos relacionamentos, políticas de capacitação tecnológica.
- Dimensão C: diz respeito a potencialidade que as empresas possuem de cooperar e colaborar. Sendo assim, o processo de formação deve estar vinculado a uma política de desenvolvimento, na qual as organizações necessitam focar na remoção dos obstáculos e atenuação das restrições e nas limitações para o funcionamento e desenvolvimento de uma rede. Essa dimensão contempla variáveis referentes a familiarização com os conceitos de atuação, escolha adequada dos agentes de negociação, necessidade da existência de líderes e definição de como uma rede deve se comportar.
- Dimensão D: está relacionada com diversas partes componentes da rede, como socialização, conscientização dos membros, responsabilidade, compromisso, participação, consciência coletiva, cultura empresarial, entre outros. O grupo de variáveis dessa dimensão corresponde a: importância de conscientização sobre o associativismo e socialização de boas práticas de empresas, história comum entre integrantes, cultura de obtenção de eficiência coletiva, definição de como as empresas devem se comportar na formação da rede.

- Dimensão E: diz respeito ao alcance dos objetivos comuns, a forma como as empresas trabalharam juntas para o êxito de um mesmo objetivo, podendo ser considerado um meio de se obter maior eficiência através de ações conjugadas. O grupo de variáveis dessa dimensão, corresponde a: troca de informações entre as empresas, estabelecimento de um intercâmbio de ideias, análise dos problemas e solução em comum e definição das contribuições dos parceiros.
- Dimensão F: está relacionado ao fluxo de informações e aos recursos computacionais para o processamento de dados, sendo de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes. O grupo de variáveis dessa dimensão corresponde a: importância da existência de recursos computacionais para o processamento dos dados, importância das tecnologias de informação e comunicação para a formação da rede, importância da existência de geração e distribuição de base de dados relativa à operação da rede e condições de acesso aos dados bem como utilização das informações.

As dimensões estabelecidas por Reis (2009) estão explicitadas no Quadro 01 abaixo, em conjunto com suas respectivas variáveis.

Quadro 01: Dimensões e Variáveis propostos por Reis (2009)

<b>A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS</b>
Flexibilidade das empresas que formam a rede, isto é, flexibilidade para diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, suporte a variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.
Participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.
Política de inovação para aplicação dentro da rede.
Perfil das empresas que contemplam a formação da rede.
Cooperação e colaboração, isto é, existência de condições para a prática da cooperação e colaboração.
<b>B. RELACIONAMENTOS</b>
Interação entre os agentes envolvidos, ou seja, o relacionamento das partes que formam a rede.
Planejamento e coordenação, isto é, planejamento e coordenação das ações da rede e seus fornecedores.
Mecanismos de fortalecimento dos relacionamentos, isto é, mecanismos que visam fortalecer as interações de componentes da rede.
Políticas de fortalecimento da capacitação tecnológica da rede.
<b>C. PROCESSO DE FORMAÇÃO</b>
Conhecimento de conceitos e vantagens da nova forma de atuação.
Escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.
Líderes nos diversos níveis do agrupamento, ou seja, da rede.
Definição do comportamento e regras na rede.
<b>D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS</b>
Políticas de conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas de compras.
História das instituições formadoras da rede.
Cultura de obtenção de eficiência coletiva.
Clima de confiança e identidade cultural.
<b>E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO</b>
Troca de informações entre as empresas.
Estabelecimento de um intercâmbio de ideias na rede.
Análise conjunta dos problemas e solução em comum.
Definição das contribuições dos parceiros.
<b>F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>
Recursos computacionais para o processamento dos dados
Tecnologias de informação e comunicação, isto é, o uso destas para melhorar a performance da rede.
Geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.
Acesso a dados e utilização das informações, ou seja, o uso dos recursos para a melhora da performance da rede.

Fonte: Reis (2009)

Considerando estas dimensões são propostos os seguintes atributos:

a) Atributos obrigatórios: preenchem as funções básicas da rede. Se estes atributos não estiverem presentes ou seu desempenho for insuficiente, os usuários ficarão extremamente insatisfeitos, levando a iniciativa ao insucesso. Por outro lado, se estiverem presentes ou forem suficientes, tais atributos não garantirão o sucesso. São, portanto, pré-condições para a existência e funcionamento adequado da rede.

b) Atributos críticos: são pontos chave para o desenvolvimento da rede. A satisfação dos usuários é proporcional ao nível de desempenho. Quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação e as chances de sucesso da rede, e vice-versa.

c) Atributos impulsionadores: O atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional. São os atributos que geram satisfação aos usuários e alavancam a rede.

d) Atributos neutros: são aqueles cuja presença não traz satisfação e a ausência traz insatisfação como, por exemplo, aqueles que nunca ou raramente são utilizados pela rede.

A fundamentação teórica envolvendo os novos formatos organizacionais, redes, rede de compras vistos em um contexto organizacional e a abordagem do modelo de Reis (2009) servirão como base identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados paraibanos. Assim sendo, no tópico seguinte será apresentado o percurso metodológico delimitado para o alcance desse objetivo.

### **3 Aspectos Metodológicos**

O presente estudo é caracterizado como sendo quantitativo e descritivo. O procedimento metodológico utilizado consiste em um estudo de múltiplos casos, por se tratar de uma pesquisa com 13 (treze) empresas supermercadistas. A respeito deste tipo de estudo Gil (2002) considera que o mesmo, proporciona evidências que estão inseridas em diferentes contextos, convergindo, portanto, para elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade.

No que diz respeito ao universo, referente à quantidade de respondentes, optou-se por aplicar o instrumento da pesquisa com os gestores das referidas organizações. Assim, foram selecionados um gestor de cada supermercado, para que o instrumento da pesquisa fosse aplicado, caracterizando assim a pesquisa como sendo do tipo não-probabilística do tipo intencional.

Como técnica de pesquisa optou-se pela utilização de questionário elaborado conforme as dimensões e variáveis propostas por Reis (2009), e que poderá ser melhor compreendido nos tópicos abaixo, aplicados junto aos gestores de cada uma das empresas estudadas.

#### **3.1 Definição das Variáveis da Pesquisa**

O presente estudo é baseado no modelo de Reis (2009), o procedimento de coleta de dados foi um questionário estruturado, no qual os gestores atribuíram notas (de 1 a 10) para cada uma das afirmativas. Essas afirmativas estão organizadas de acordo com as dimensões propostas por Reis (2009) para que os gestores compreendessem à que aspecto estava relacionada. Assim, atribuiria uma nota de acordo com a sua percepção referente a relevância da afirmativa, tendo por base o conhecimento e a concepção que os mesmos tem à respeito da realidade da empresa.

A partir da nota atribuída de acordo com a relevância das variáveis na perspectiva dos gestores, posteriormente, foi obtida a média aritmética, na qual os atributos correspondentes puderam ser classificados de acordo com a criação de um escala intervalar e com isso, classificados em neutros, impulsionadores, críticos e obrigatórios. As dimensões e respectivas variáveis do modelo de Reis (2009), analisadas junto aos entrevistados, estão expostas no Quadro 02 abaixo.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
<b>A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS</b>	As empresas que formarão a rede deverão ser flexíveis, isto é, permitir diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, se suporta variações de volume ou de prazo de entrega.
	As empresas formadoras da rede deverão permitir participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.
	A formação da rede propiciará política de inovação.
	Perfil das empresas locais favorece a formação da rede.
	As empresas da rede propiciam condições para a prática da cooperação e colaboração.
<b>B. RELACIONAMENTOS</b>	A interação entre os agentes envolvidos é boa.
	O planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio acontecem de modo positivo.
	Os mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações são fortes.
	As políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica são efetivas.
<b>C. PROCESSO DE FORMAÇÃO</b>	Há familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação.
	Há uma escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.
	Há necessidade da existência de líderes nos diversos níveis do agrupamento.
	Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na rede.
<b>D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS</b>	É importante políticas de conscientização sobre associativismo e socialização de boas práticas de compras.
	Há história comum entre os integrantes.
	Existe Cultura de obtenção de eficiência coletiva
	O Clima de confiança e identidade cultural é saudável.
<b>E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO</b>	Há troca de informações entre várias empresas.
	Existe o estabelecimento de um intercâmbio de ideias na rede.
	Há análise conjunta dos problemas e solução em comum acontece.
	Existe definição das contribuições dos parceiros.
<b>F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	É importante a existência de recursos computacionais para o processamento dos dados
	É importante que as empresas tratem das tecnologias de informação e comunicação para melhorar a performance da rede.
	É importante que exista geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.
	As condições de acesso a estes dados bem como a utilização das informações contribui para a performance da rede.

Fonte: Reis (2009)

### 3.4 Ordenamento, tratamento e análise dos dados

Para que os dados fossem coletados foi feita inicialmente uma visita nas 13 (treze) empresas, objetivando explicar aos gestores as razões da pesquisa e o tema trabalhado. Em seguida, repassados os questionários para que os gestores atribuíssem notas de acordo com a relevância de cada variável.

Neste estudo foi utilizado a técnica estatística descritiva de medida central, de acordo com as respostas dos investigados para identificar os fatores críticos para a formação de uma rede de compras, classificando os requisitos de acordo com modelo de Reis (2009).

Na interpretação dos resultados das médias, foram considerados os quatro atributos propostos por Reis (2009), conforme quadro 5.

Quadro 05: Classificação do requisitos de acordo com atributos de satisfação.

<b>Escala intervalar</b>	<b>Classificação</b>
1  --- 2,5	Neutros
2,5  ---5,0	Impulsionadores
5,0  --- 7,5	Críticos
7,5  ---10,0	Obrigatórios

Fonte: Adaptado de Reis (2009)

A partir da nota média encontrada em cada variável estudada e posteriormente em cada dimensão, os atributos podem ser classificadas em neutros, impulsionadores, críticos e obrigatórios.

### **3.2 Caracterização do Ambiente da Pesquisa**

As empresas em estudo são 13 (treze) empresas de varejo do setor supermercadistas, das quais, 11 (onze) delas estão localizados na cidade de Campina Grande e 2 (duas) delas na cidade de Barra de Santana-PB. Todas caracterizam-se por serem empresas com administração familiar, e pertencentes à membros de uma mesma família e tem como principais clientes a comunidade em geral. A justificativa para escolha dessas empresas se dá por envolver aspectos afetivos uma vez que se trata de empresas pertencentes a membros de uma mesma família, onde os laços de cooperação e confiança já existem entre eles, condições estas, que são fundamentais para a formação de uma rede.

Todas as 13 (treze) empresas possuem a mesma estrutura organizacional composta por um proprietário que exerce ativamente a função de direção, o qual é responsável por atender todas as áreas funcionais da empresa. Além disso, todas as empresas assemelham-se quanto ao quadro funcional, variando entre um e quatro colaboradores.

As maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento das empresas está relacionada as relações com a concorrência e com os fornecedores. Muito embora, os 13 (treze) supermercados possuam os irmãos de uma única família como proprietários, os mesmos, negociam com fornecedores de forma individualizada, não conseguindo com isso um bom poder de barganha frente aos concorrentes para a redução do preço de aquisição dos produtos.

Boa parte dos concorrentes por sua vez, praticam preços agressivos, em alguns produtos tidos como “chave” para atrair clientes, muitas empresas precificam com o intuito de apenas saldar dívidas com vencimento imediato, não atentando para a margem de lucro. Esses fatores juntos dificultam a atuação de forma competitiva por parte das empresas, uma vez que se não é possível negociar preço de produtos com fornecedores, por consequência não será viável oferecer preços competitivos para os clientes.

## **4 Apresentação dos resultados**

Com bases nas informações e dados coletados foi possível analisar a viabilidade de se construir uma rede de compras como estratégia competitiva para micro empresas do segmento de supermercados, com base do modelo de Reis (2009) utilizado. Vale ressaltar, que a viabilidade de se construir uma rede de compras foi identificado a partir das notas atribuídas pelos gestores no que diz respeito ao que é considerado relevante em uma rede de compras.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>RELEVÂNCIA</b>	<b>MÉDIA DA DIMENSÃO</b>
A. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E COMPETÊNCIAS	As empresas que formarão a rede deverão ser flexíveis, isto é, se permitir diferentes possibilidades de aplicação nos mercados, suportando variações de volume ou prazo de entrega.	8,61	8,6
	As empresas formadoras da rede deverão permitir participação de outras empresas e instituições de apoio na rede.	9,69	
	A formação da rede propiciará política de inovação.	8,53	
	Perfil das empresas locais favorece a formação da rede.	8,15	
	As empresas formadoras da rede propiciam condições para a prática da cooperação e colaboração.	8,0	
B. RELACIONAMENTOS	A interação entre os agentes envolvidos é boa.	8,46	8,84
	O planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio acontecem de modo positivo.	8,53	
	Os mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações devem ser fortes.	9,23	
	As políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica devem ser efetivas.	9,15	
C. PROCESSO DE FORMAÇÃO	Há familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação.	5,0	7,25
	Há uma escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento.	7,15	
	Há necessidade da existência de líderes nos diversos níveis do agrupamento.	8,92	
	Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na formação da rede.	7,92	
D. ASPECTOS SÓCIO-CULTURAIS	Há história comum entre os integrantes.	8,30	8,53
	Existe Cultura de obtenção de eficiência coletiva	7,15	
	Há definição de como as empresas devem se comportar/regularizar na formação da rede.	9,15	
E. ASPECTOS DE COOPERAÇÃO	Há troca de informações entre várias empresas.	7,15	6,80
	Existe o estabelecimento de um intercâmbio de ideias entre as empresas formadoras da rede.	7,61	
	Há análise conjunta dos problemas e solução em comum.	5,46	
	Existe definição das contribuições dos parceiros.	7,0	
F. CULTURA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	É importante a existência de recursos computacionais para o processamento dos dados	9,61	8,44
	É importante que as empresas tratam das		

	tecnologias de informação e comunicação para formação da rede.	9,0	
	É importante que exista geração e distribuição da base de dados relativa à operação da rede.	7,76	
	As condições de acesso a estes dados bem como a utilização das informações contribui para a formação da rede.	7,38	

A predominância da percepção de uma gestão individualizada influencia na concepção real das condições para a prática da cooperação e colaboração, sendo portanto um ponto que menor contribui para a dimensão ambiente de negócios e competências, uma vez que, as condições para a cooperação e colaboração precisam ser melhor entendidas e aperfeiçoadas no sentido profissional de atingir objetivos comuns por parte das empresas participantes.

Com base na média das relevâncias encontradas para cada uma das variáveis, a **dimensão ambiente de negócios e competências** obteve de modo geral, uma nota média relevante no processo de formação de rede de compras de **8,6** sendo considerada, portanto, como atributo obrigatório, na percepção dos gestores. Observa-se que os atributos analisados nesta dimensão estão presentes nas empresas pesquisadas, preenchendo nesta dimensão funções básicas para a formação de uma rede de compras. Porém, é importante destacar, que alguns atributos necessitam ser mantidos e aperfeiçoados com os gestores para que possam de fato garantir a existência, funcionamento e sucesso da rede de compras.

Diante dos resultados nota-se que as empresas possuem uma boa contribuição na formação de uma rede de compras, no que diz respeito ao ambiente de negócios e competências, com base na percepção dos gestores, sendo necessária uma devida atenção para que esses atributos permaneçam contribuindo significativamente para a formação de uma rede de compras.

A relevância encontrada na **Dimensão Relacionamentos** foi de **8,84** caracterizando o atributo como obrigatório. Observa-se que na perspectiva dos gestores as empresas em estudo possuem um bom relacionamento, que impacta positivamente no processo de formação de uma rede de compras.

De maneira geral, tendo por base a percepção dos gestores, as empresas pesquisadas necessitam de maior atenção ao que se refere a interação entre os agentes envolvidos, porém esta variável, mesmo necessitando de atenção, contribui positivamente para a formação de uma rede de compras.

De acordo com as relevâncias encontradas nas variáveis da **Dimensão Aspectos Socioculturais**, a média encontrada foi de **8,53** caracterizando a dimensão com atributo obrigatório. De maneira geral, esta dimensão contribui com todas as suas variáveis para a formação de uma rede de compras.

Vale destacar, que por esta dimensão ter sido classificada como obrigatória, o melhoramento de suas variáveis pouco acrescentam quanto a satisfação, porém, quando são reduzidos geram grande insatisfação durante o processo de formação de uma rede de compras.

De um modo geral, a **Dimensão Aspectos de Cooperação** obteve nota **média de 6,8**, sendo classificado como atributo crítico. Significando que as variáveis contidas nesta dimensão são consideradas pontos chaves para o desenvolvimento da rede.

Dentre todas as dimensões estudadas, está é a que demonstrou menor desempenho, por consequência, a dimensão em estudo trará pouca satisfação e chances de sucesso à rede, portanto, necessita que suas variáveis sejam melhor trabalhadas entre os gestores para que contribua de modo mais efetivo na formação da rede.

As 4 (quatro) variáveis presentes na **Dimensão Cultura da Tecnologia da Informação**, puderam ser classificadas como atributos obrigatórios, de modo geral, esta dimensão obteve nota **média de 8,44**. Conforme observado na pesquisa esta dimensão também contribui de modo positivo para a formação de uma rede de compras sendo vital para a implantação e o desenvolvimento de redes.

Ainda na perspectiva dos gestores as variáveis que necessitam de melhor aperfeiçoamento quanto ao entendimento, diz respeito ao acesso e a distribuição dos dados, precisando de maior atenção, para que estas variáveis estimulem o crescimento da rede.

A partir da análise de todas as dimensões sob a ótica dos gestores das empresas estudadas, percebe-se que é viável que as 13 (treze) empresas pesquisadas formem uma rede de compras. Conforme a pesquisa, as empresas possuem capacidade para o alcance de tal objetivo, conseguindo diante das relevâncias das dimensões a implantação da rede e com a junção das variáveis que já impactam positivamente para formação, um bom desenvolvimento da rede. Vale destacar que os laços de cooperação e confiança existentes e advindas dos laços familiares entre todos os gestores, possibilita maior embasamento para que a rede de compras seja constituída e fortalecida. Assim, as empresas poderão ter maior poder de compra junto aos seus fornecedores, maior flexibilidade em relação à atuação no mercado, assim como oferecer preços competitivos ao mercado, possibilitando barganhar mais clientes.

## **5 Considerações Finais**

As recorrentes mudanças organizacionais impulsionam novas oportunidades de negócios, obrigando as empresas a buscarem estratégias que as mantenham participativas no mercado e colaborem para a sua atuação competitiva. Como alternativa de um novo formato organizacional que possibilita vantagem competitiva às organizações, principalmente às micro e pequenas empresas, está à rede de compras.

A formação de uma rede de compras centraliza a principal atividade das empresas, oferecendo através da maior quantidade de compras, um aumento no poder de barganha, a geração de descontos e conseqüentemente possibilita a sobrevivência de pequenas empresas.

Nesse sentido, o principal objetivo deste trabalho foi identificar a viabilidade de constituição de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para as empresas em estudo, além de poder oferecer a estas, uma perspectiva de nova forma de atuação no mercado, que proporciona inúmeros benefícios para todos os envolvidos.

A análise da viabilidade foi feita através da identificação da relevância de algumas variáveis distribuídas em 6 (seis) dimensões, a saber: ambiente de negócios e competências, relacionamentos, processo de formação, aspectos socioculturais, aspectos de cooperação e cultura da tecnologia da informação. Tais dimensões possibilitaram visualizar quais os pontos as empresas precisam ter mais cautela durante o processo de formação da rede.

O modelo de Reis (2009) permitiu o alcance do objetivo pretendido, obtendo uma exposição de quais variáveis as empresas conseguem desempenhar de modo a atingir a implantação e o desenvolvimento de uma rede.

A partir deste trabalho, as 13 (treze) empresas possuem a disposição um documento que aborda os conceitos e importância de se atuar em rede e que identifica quais variáveis presentes nas organizações são consideradas fundamentais para o processo de formação de uma rede de compras.

De modo geral, foi considerado viável que as 13 (treze) empresas pesquisadas formem uma rede de compras. Conforme a pesquisa, as empresas possuem capacidade para o alcance de tal objetivo, conseguindo diante das relevâncias das dimensões a implantação da rede e com a junção das variáveis que já impactam positivamente para formação, um bom desenvolvimento da rede.

Diante de tal pesquisa recomenda-se para os gestores a busca de maiores informações a respeito das vantagens da nova forma de atuação proposta, para que através desta variável as empresas consigam fomentar, as outras variáveis relevantes encontradas nas demais dimensões, alcançando crescimento para todas as empresas da rede.

De acordo com as pesquisas realizadas e as informações geradas a partir desse estudo, percebe-se a vasta literatura a respeito de redes interorganizacionais, porém as literaturas relacionadas a uma função específica como compras, não são facilmente encontradas, principalmente relacionadas a sua formação, havendo portanto uma certa carência de pesquisas relacionadas a formação de rede de compras especificamente. Portanto, devido à importância do tema, novas pesquisas nesta área podem contribuir para melhorar a análise da viabilidade da formação de uma rede de compras. Além disso, é relevante a realização de estudos comparativos entre empresas do mesmo setor com o mesmo objetivo deste trabalho, para que sejam apurados os pontos em comum e até mesmo como fonte de *benchmarking* para outras organizações.

## Referências

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, Igor- **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.
- ARNOLD J. R. T; **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BALLY, Peter, *et al.* **Compras: princípios e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRITTO, Jorge. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde: **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis, 2001, 356 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.
- CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. 2002. 206f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**. N. 2, V. 5, maio/agosto 2001.
- GAITHER, Norman. FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.
- LASTRES, Helena Maria Martins; ARROIO, Ana; LEMOS, Cristina. Política de apoio a pequenas empresas: do leito de Procusto à promoção de sistemas produtivos locais. *In*: CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins; MACIEL Maria Lucia (orgs.) **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEWIS, J.D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parceiros para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations?. *In*: NOHRIA, N.; Eccles, R. G (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, V. M.; ANDRADE, E. de O. A.; CÂNDIDO; G. A.. **Um paralelo entre redes interorganizacionais e estratégias de inserção competitiva: o caso da Rede Smart no estado da Paraíba**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2007.

PORTER, M. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.77-90, nov./dec. 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

REIS, E. A. **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)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2009.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. Redes de cooperação interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. **Tese de Doutorado** – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VIANA, João José. **Administração de materiais, um Enfoque Prático**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.