



Revista Base (Administração e Contabilidade)  
da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

LIVATO, MARCOS; DE BENEDICTO, GIDEON CARVALHO  
REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO EM CENTRAIS DE  
NEGÓCIOS SUPERMERCADISTAS NO ESTADO DE SÃO PAULO  
Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 7, núm. 3, julio-septiembre, 2010,  
pp. 221-232  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228643005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO EM CENTRAIS DE NEGÓCIOS SUPERMERCADISTAS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

**COOPERATION NETWORKS IN THE RETAIL: A THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY IN SUPERMARKET BUSINESS CENTERS IN THE STATE OF SÃO PAULO**

**MARCOS LIVATO**  
livato@uol.com.br  
**GIDEON CARVALHO DE BENEDICTO**  
gideon.benedicto@gmail.com

## **RESUMO**

Os novos moldes de competitividade têm sugerido que as atenções se voltem para uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos no setor supermercadista, que envolva o produtor e o consumidor final dos produtos, a fim de reduzir os custos operacionais. Sabe-se que a eliminação de algumas fases de intermediação dentro dos canais de distribuição pode representar, para os pequenos e médios varejistas, uma importante vantagem competitiva, em vista da eliminação dos custos adicionais cobrados pelos intermediários. Os objetivos deste trabalho são, primeiro, identificar se a participação do pequeno supermercadista em redes de cooperação proporciona a ele o acesso às compras diretamente das indústrias, e, segundo, verificar quais os benefícios obtidos pelos associados nessas negociações. A pesquisa bibliográfica serve de base para a definição da metodologia adotada, que foi realizada por meio de um estudo observacional junto aos gestores de dezenove Centrais de Negócios Supermercadistas no Estado de São Paulo. Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas. Após a coleta dos dados e tabulação, foram aplicadas técnicas quantitativas de análise de dados por meio do sistema SAS. O estudo revela a migração de uma parcela das compras do canal Atacado para a Indústria, proporcionando reduções de preços e negociações de ações de marketing conjuntas para os associados.

*Palavras-chave:* redes de cooperação, canais de distribuição, varejo.

## **ABSTRACT**

The new molds of competitiveness have suggested that the attentions should be focused on an efficient management of the supply chain in the supermarket departments, starting from the producer until the end user of the products, reducing the operational costs. It is known that the elimination of some intermediation stages into the distribution channels can represent to the small and medium retailers an important competitive advantage, with the elimination of the additional costs charged by the intermediaries. The objective of this study is to identify if the participation in cooperation networks provides to the small supermarkets access to buy directly from the industries, and also show what benefits are obtained in these negotiations. The bibliographic research was the base to define the methodology of this paper that was realized through an observational study realized with nineteen Supermarket Business Centers in the state of São Paulo. For data collection, it was prepared a questionnaire with specific questions. After the data collection and

tab, it was used some quantitative techniques of data analysis through the SAS system. The study shows the migration of a quote of the purchase from the channel wholesaler to the industry, providing cost reductions and negotiations of joint marketing activities for the partners.

*Key words:* cooperation networks, distribution channels, retail.

## INTRODUÇÃO

A acirrada competição entre organizações tem provocado constantes mudanças em seus respectivos ambientes interno e externo, requerendo habilidades dos gestores e exigindo novos desenhos organizacionais. Dessa forma, o conceito de associativismo, na forma de redes de cooperação interempresariais, tem sido desenvolvido gradativamente em diversos setores do varejo brasileiro e pode ser encontrado atualmente em lojas dos ramos de materiais de construção, farmácias e supermercados, entre outros setores que se organizam em rede.

Para Olivares (2002, p. 13), "[...] o contexto das organizações nos últimos anos vem sofrendo uma série de mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que estão provocando grande impacto na gestão moderna".

O conceito de redes de empresas, portanto, vem ganhando destaque como alternativa estratégica desenvolvida pelas empresas de diversos setores da economia mundial, que buscam obter algum tipo de vantagem competitiva. Nesse sentido, Gulati (1998) define redes de empresas como grupos de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais com um fim específico.

Segundo Amato Neto (2005, p. 17-18), "as redes estratégicas interorganizacionais constituem-se, portanto, em uma alternativa quanto à forma de organizar a produção de bens e/ou serviços e podem ser utilizadas pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva". Diante destas exigências, tem-se apresentado na literatura, com tendência crescente e intensa, a proposta de uma estrutura organizacional em rede.

Embora a utilização do termo "rede" seja recente, ao se descreverem as organizações contemporâneas, para Cabral (1999, p. 132), "[...] a noção de redes como um modo de se pensar sobre as organizações não é nenhuma novidade, tendo estado presente nas ciências sociais, mais precisamente na antropologia, sociologia e psicologia, desde a década de 50". Amato Neto (2005, p. 18), por sua vez, afirma que "[...] a concepção de cooperação via rede de empresas não é algo verdadeiramente novo no cenário das organizações e que várias formas de alianças estratégicas entre empresas e organizações na forma de *joint-ventures*, consórcios, já se constituem em práticas empresariais há algum tempo".

Os novos moldes de competitividade têm indicado que as atenções sejam voltadas para uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos no setor supermercadista, desde o produtor

até o consumidor final dos produtos, reduzindo os custos operacionais. Sabe-se que a eliminação de algumas dessas fases de intermediação dentro dos canais de distribuição pode representar para os varejistas uma importante vantagem competitiva, a partir da eliminação dos custos adicionais cobrados pelos intermediários.

A partir do exposto, pontuam-se como objetivos deste trabalho identificar se a participação em redes de cooperação proporciona ao pequeno supermercadista o acesso às compras direto das indústrias e verificar quais os benefícios obtidos pelos associados nessas negociações.

## RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As definições encontradas na literatura consideram a formação de redes como característica própria de mercados competitivos, em que empresas assumem o estabelecimento de parcerias, buscando atingir os seus objetivos. Para Cabral (1999, p. 144), "embora as empresas continuem sendo teoricamente descritas como unidades autônomas, com limites bem definidos, na prática elas se inserem em uma densa rede de inter-relacionamentos e arranjos, ao mesmo tempo competitivos e cooperativos".

Em uma investigação sobre os enfoques dos trabalhos científicos na área de estratégia envolvendo cooperação, publicada pelo *Strategic Management Journal*, Begnis et al. (2005) destacam os estudos sobre o processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa. No Quadro 1, apresenta-se um resumo dos estudos publicados sobre a construção dos arranjos cooperativos:

Para Begnis et al. (2005), as publicações sobre estratégias de cooperação, encontradas no *Strategic Management Journal* nos primeiros anos da década de 1990, são marcadas pela apresentação do tema cooperação como nova forma de arranjo interorganizacional voltado à melhoria do desempenho das empresas.

Isso remete à complexidade dos negócios e ao acirramento da concorrência, os quais requerem das empresas ações imediatas que auxiliem nas soluções dos problemas constatados. Muitas vezes, atuando isoladas, elas são incapazes de enfrentar e resolver tais dificuldades.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 49), "existe em curso uma forte tendência ao desenvolvimento de mecanismos organizativos inter-empresariais que são frequentemente utilizados para a reestruturação do aparato produtivo do

**Quadro 1** – Resumo das publicações sobre a construção de arranjos cooperativos.

**Chart 1** – Summary of publications related to the development of cooperative arrangements.

Strategic Management Journal	
Formação dos relacionamentos	
Autores	Enfoques teóricos
Doz (1996)	Explora a evolução da cooperação por meio de alianças estratégicas entre firmas, utilizando o enfoque da Teoria Organizacional e abordando a questão do Aprendizado Organizacional, com o objetivo de avaliar a contribuição relativa das condições iniciais e do processo evolucionário do aprendizado nos resultados de alianças estratégicas.
Dollinger <i>et al.</i> (1997)	Enfatizam o papel da reputação dos parceiros sobre a decisão de implementar uma estratégia de cooperação. A confiança derivada da reputação dos parceiros não só se apresenta como fator de sucesso das estratégias cooperativas, mas também é elemento chave do processo de sua formação.
Sakakibara (1997)	Apresenta a proposição de que a heterogeneidade das capacitações dos participantes de consórcios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) representa uma condição para distinguir dois motivos para a cooperação: o compartilhamento de custos e o compartilhamento de habilidades.
Gulati (1999)	Desenvolve um estudo dinâmico do papel dos recursos da rede na determinação da formação das alianças. Os resultados desse estudo confirmam as observações de que recursos que são acumulados pelas redes surgem da própria participação das firmas nas redes e das suas experiências acumuladas em alianças antecedentes. O autor apresenta o argumento de que esta experiência acumulada pelas firmas, em virtude da participação anterior em outras redes, influencia a decisão das firmas de entrar em novas redes.
Tsai (2000)	Trata da dinâmica evolucionária da formação de redes por meio da análise de como as unidades organizacionais criam novas ligações e interunidades para a troca de recursos.
Chung <i>et al.</i> (2000)	Afirmam que a base sobre a qual se formam as alianças entre as organizações depende da complementaridade dos recursos, da similaridade do status das organizações envolvidas e do capital social. Acrescentam que o capital social surge das experiências colaborativas diretas e indiretas das organizações e assume um importante papel na formação de alianças.
Kale <i>et al.</i> (2000)	Consideram que uma das maiores razões para que as firmas participem de alianças é adquirir know-how e capacidades dos seus parceiros de aliança, mas que, ao mesmo tempo, as firmas buscam se proteger do comportamento oportunista de seus parceiros, restando seus próprios ativos essenciais.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Begnis *et al.* (2005, p. 8-9).

território e para a modernização das empresas", melhorando seus desempenhos e tornando-as mais competitivas no mercado. Assim, as relações interorganizacionais são motivadas pela aquisição de competências necessárias para a sobrevivência das empresas e podem ser encontradas por meio das redes de cooperação.

Oliver (*in* Kwasnicka, 2006, p. 36) descreve "a existência de seis aspectos críticos que motivam os relacionamentos entre empresas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade", caracterizados a seguir.

- **Necessidade:** uma organização frequentemente estabelece ligações e trocas com outras organizações por necessidade de alcançar um artefato legal. A dependência de recursos e a facilidade de trocas

acentuam as interações voluntárias e a cooperação entre as organizações.

- **Assimetria:** o relacionamento é sugerido pelo potencial exercício do poder ou controle sobre outra organização ou sobre seus recursos. Tanto o desejo pelo controle como a relutância para desistir deste refletem o motivo assimétrico nas decisões organizacionais para a interação.
- **Reciprocidade:** as parcerias acontecem devido ao potencial de reciprocidade, isto é, da mutualidade dos benefícios conseguidos pela sua formação, sendo esta fundamentada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações, em vez de dominação, poder e controle.

- **Eficiência:** a busca pela eficiência pode motivar as empresas a formarem parcerias. Nessa situação, a formação de um relacionamento interorganizacional é sugerida pela tentativa de a empresa reduzir seus gastos internos e melhorar sua rentabilidade.
- **Estabilidade:** dado o dinamismo do ambiente empresarial, as organizações são estimuladas a estabelecerem relacionamentos, a fim de obterem certa estabilidade, inovação e segurança nas suas relações com os outros, antecipando, prevendo e absorvendo incertezas.
- **Legitimidade:** o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, com o propósito de aumentar a legitimidade, pode ser originado da intenção das organizações de melhorarem sua reputação, imagem e prestígio.

As razões da existência de estruturas organizacionais em rede podem variar de acordo com as contingências e são modificadas, adaptadas e aprimoradas por meio do poder de negociação dos seus integrantes. Para Amato Neto (2005, p. 17), "as redes estratégicas interorganizacionais constituem-se em uma alternativa quanto à forma de organizar a produção de bens e/ou serviços e podem ser utilizadas pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva".

Entre os setores da economia nacional, os quais têm desenvolvido novas estruturas organizacionais baseadas na formação de redes de empresas, encontra-se o varejo de alimentos, especificamente, o setor supermercadista. Na Figura 1, apresenta-se o modelo de uma rede de empresas supermercadistas, concorrentes entre si, denominadas, neste trabalho, como Centrais de Negócios, e os principais agentes envolvidos nos relacionamentos.

Na rede intraorganizacional, representada pelas Centrais de Negócios, são tratados os assuntos estratégicos, os relacionamentos internos entre os parceiros envolvidos, a solução de possíveis conflitos e a execução dos processos operacionais, levando ao cumprimento das ações decorrentes da decisão estratégica dos seus participantes.

No ambiente da rede interorganizacional, estão envolvidos todos os agentes externos, que podem influenciar ou não as empresas da rede, destacando-se o governo, o mercado financeiro, as agências reguladoras, os fornecedores, os clientes e os concorrentes.

A pequena empresa supermercadista, integrada a esse arranjo organizacional, encontra acesso à informação e novas tecnologias, além de estruturas mais dinâmicas e flexíveis. As ações conjuntas representam ganhos de escala e proporcionam melhores margens. A soma das forças resultantes das parcerias é sempre maior que as conquistadas individualmente, sem que os participantes percam suas identidades e características individuais.

No Brasil, os estudos sobre redes de empresas no varejo supermercadista, realizados por Pacagnam (2004),

Ghisi (2005), Ferreira Junior (2006), Verschoore e Balestrin (2006), Motta e Cipriani (2007) e Livato (2008), destacam esse novo arranjo organizacional como uma estratégia desenvolvida por pequenas e médias empresas que buscam garantir a sua sustentabilidade no mercado competitivo. Além disso, os estudos mencionados apontam que as pesquisas sobre a formação de redes de empresas, suas estruturas e funcionamento são muito importantes para o desenvolvimento social e econômico do país.

Ao analisar as vantagens proporcionadas aos pequenos supermercadistas atuando em redes, Ferreira Junior (2006, p. 14) destaca "[...] a possibilidade da realização de compras em conjunto, que permite negociação direta com as indústrias e a obtenção de melhores preços, em virtude do maior volume adquirido". Além dos ganhos de escala, a pesquisa revelou outra grande vantagem relacionada à realização de ações de marketing conjunta entre os associados e as grandes indústrias do setor.

Um estudo realizado por Ghisi (2005, p. 161) aponta que, após o ingresso na Central de Negócios, os associados passaram "a comprar volumes maiores de produtos, aumentando, consequentemente, o interesse das indústrias em negociar diretamente com essas instituições".

Nesse sentido, segundo Motta e Cipriani (2007, p. 180), "[...] a tendência é que a consolidação das Centrais torne tais fornecedores mais dispostos a buscar alternativas para o desenvolvimento em conjunto dos seus negócios e das Centrais".

As compras diretamente das indústrias podem promover um encurtamento dos canais de distribuição, uma vez que parte das aquisições realizadas nos atacadistas e distribuidores tende a migrar para as indústrias. Nesse contexto, Novaes (2007, p. 137) aponta uma tendência de utilização de canais mais curtos na cadeia de suprimentos, afirmando que, "de todos os intermediários, são os atacadistas os mais propensos a ser eliminados da cadeia de suprimento".

## CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para disponibilizar as mercadorias aos consumidores finais, os produtores utilizam os canais de distribuição. Segundo Kotler (2000, p. 510), "a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais, utilizando-se de intermediários que constituem um canal de marketing, também chamado canal comercial ou canal de distribuição".

Na Figura 2, apresentam-se os diversos tipos de canais de distribuição que uma mercadoria pode percorrer até chegar à sua aquisição pelo consumidor final.

A gestão eficiente dos canais de distribuição pode proporcionar ganhos para toda a cadeia de suprimentos, desde o produtor até o consumidor final dos produtos, podendo ocorrer redução de seus custos operacionais. Corroborando com essa ideia, Ferrell e Hartline (2005, p. 17) afirmam que "a meta da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos é

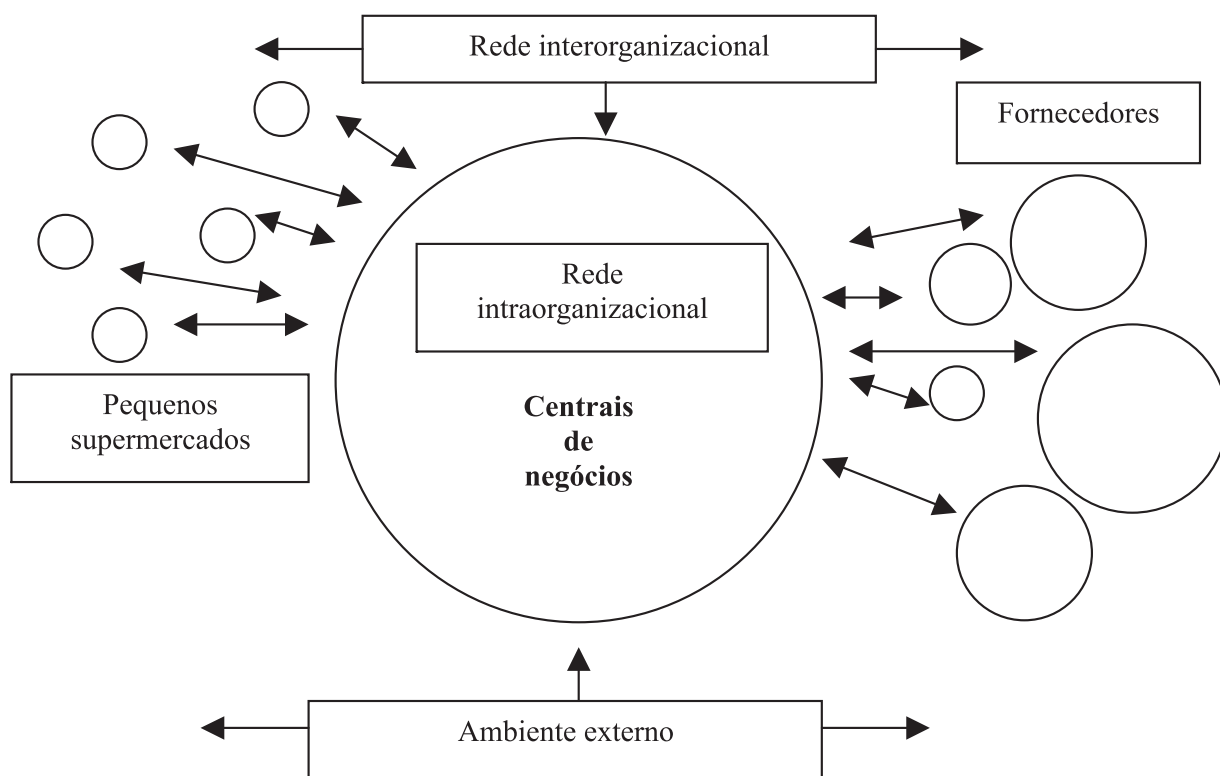


Figura 1 - Redes de empresas supermercadistas.

Figure 1 - Supermarket business networks.

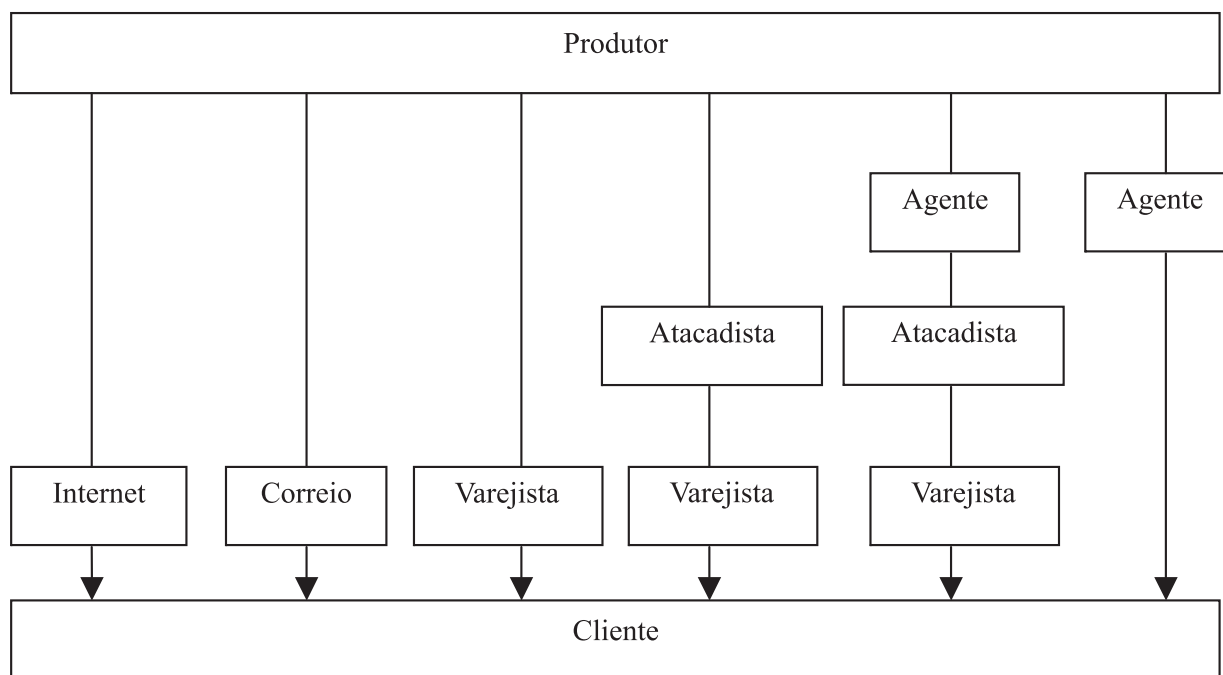


Figura 2 - Tipos de canais de distribuição.

Figure 2 - Types of distribution channels.

Fonte: McDonald (2004, p. 350).

essencialmente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível". Para esses autores, as empresas que se dão ao trabalho de construir sistemas de distribuição altamente eficientes podem baixar seus custos operacionais e criar uma vantagem competitiva sobre as empresas rivais.

Por outro lado, sistemas de distribuição ineficazes colocam em risco toda a cadeia de suprimentos (Ballou, 1998; Novaes, 2007). Geralmente, uma gestão eficiente dessa cadeia passa despercebida pelos consumidores, enquanto as interrupções nos processos podem ocasionar a falta de um produto na prateleira e, então, serem notadas facilmente.

Para disponibilizar seus produtos aos consumidores finais, os produtores utilizam-se dos intermediários dentro dos canais de distribuição. Para McDonald (2004, p. 355), "o papel de um intermediário é prover os meios para conseguir a mais ampla cobertura de mercado possível a um custo unitário mais baixo".

Ferrell e Hartline (2005, p. 250-251) afirmam que "as principais funções dos intermediários no canal de distribuição são":

- Seleção: os fabricantes fazem apenas um produto, enquanto os consumidores precisam de uma ampla variedade e de um sortimento profundo de diferentes produtos; ao selecionarem produtos no canal, os intermediários superam essa discrepância de sortimento;
- Fragmentação: os fabricantes produzem grandes quantidades de um produto para obter os benefícios de economias de escala, mas os consumidores querem apenas uma unidade de determinado item; quando fragmentam os produtos no canal, os intermediários, especialmente os varejistas, superam essa discrepância de quantidade;
- Manutenção de estoques: uma vez que os fabricantes não podem fazer produtos sob encomenda, o canal deve fornecer a armazenagem dos produtos para futura compra e uso; ao manterem estoque, os intermediários superam essa discrepância temporal;
- Manutenção de locais convenientes: uma vez que fabricantes e consumidores estão separados geograficamente, o canal deve superar essa discrepância espacial, disponibilizando os produtos em locais convenientes;
- Provisão de Serviços: os canais agregam valor aos produtos, ao oferecerem serviços facilitadores (seguro, armazenagem, financiamento) e padronizarem o processo de troca (processamento de pagamentos, entrega, precificação).

A utilização dos canais intermediários pode representar custos adicionais a serem incorporados aos preços dos produtos. Na medida em que os produtos percorrem diversos canais intermediários para serem disponibilizados aos consumidores

finais, os custos tendem a aumentar. Na visão de McDonald (2004, p. 350), "em alguns negócios os custos de distribuição podem alcançar 20% do preço de venda" de um produto.

Na medida do possível, a eliminação de algumas dessas fases de intermediação dentro dos canais de distribuição pode representar para os varejistas uma importante vantagem competitiva, com a eliminação dos custos adicionais cobrados pelos intermediários. Por essa razão, Novaes (2007, p. 137) aponta que "um dos problemas enfrentados atualmente pelas grandes indústrias é administrar a transição de uma estrutura tradicional, com vários intermediários no canal, para uma estrutura enxuta, com um canal bastante mais curto".

Para as pequenas empresas varejistas, a eliminação de algumas dessas fases é mais difícil. A negociação direta com os produtores esbarra em barreiras relacionadas à logística. O volume reduzido de compras e a necessidade de entregas fracionadas, porta a porta, muitas vezes, inviabilizam a negociação.

Outro fator que gera dificuldades é a imposição de algumas indústrias em negociar apenas sua linha completa de itens, os chamados *mix* de produtos, utilizando seu poder de barganha na negociação. Como as pequenas empresas varejistas negociam pequenas quantidades de produtos e necessitam dessas entregas fracionadas, acabam sendo obrigadas a recorrer aos intermediários, atacadistas e distribuidores, pagando preços mais altos e impactando suas reduzidas margens operacionais.

O desenvolvimento de redes de cooperação, por isso, apresenta-se como uma alternativa estratégica para os pequenos varejistas conseguirem obter o acesso às negociações diretas com as indústrias, por meio do aumento do volume de compras dos produtos negociados em conjunto com os integrantes da rede.

Segundo um estudo recente, encomendado pela Associação Brasileira de Distribuidores (ABAD) à Latin Panel, no espaço de apenas um ano (1º sem/2006 ao 1º sem/2007), caiu de 23% para 8% o número de varejistas que comprava quase todo o seu estoque com o atacado distribuidor (Madureira, 2007).

Essa reestruturação no canal de distribuição pode despertar o interesse das indústrias em desenvolver negociações com esses novos clientes. Segundo Wilder (2003, p. 117), "[...] as grandes indústrias, por exemplo, durante a década de 1980, focavam sua venda direta às grandes redes de supermercados, deixando os pequenos varejistas ao encargo dos distribuidores e atacadistas".

No entanto, com o aumento do poder de negociação das grandes redes, essas indústrias mudaram de estratégia e começaram a atender as redes médias e pequenas com as quais têm maior poder de barganha, ação que reduz a importância dos atacadistas. Na pesquisa de campo realizada por Pigatto e Alcântara (2006, p. 6), analisando as relações entre pequenas e médias empresas supermercadistas e fornecedores, os autores destacam que, atualmente, "[...] algumas redes varejistas



começaram a atrair a atenção das empresas fornecedoras; em alguns casos, redes que até então eram atendidas por meio de atacadistas, passaram a receber a visita de vendedores ou representantes do fornecedor". Para os autores, essa alteração de comportamento, em que as indústrias estão reconhecendo os pequenos e médios varejistas como parceiros importantes e as redes varejistas adotando uma postura mais impositiva, é resultado das alterações econômicas, sociais e tecnológicas observadas no mercado e, ainda, exemplo de como o poder pode mudar de mãos e continuar sendo operado da mesma maneira (Pigatto e Alcântara, 2006).

O acesso às compras diretamente das indústrias por meio dessas redes permite a eliminação de alguns intermediários e pode garantir aos pequenos varejistas, além das vantagens de redução dos preços dos produtos adquiridos, o desenvolvimento de ações conjuntas de marketing, tais como campanhas promocionais e divulgação de ofertas por meio de tabloides. Além das ações anteriormente citadas, também é possível aumentar o conjunto de serviços oferecidos, por exemplo, por meio de repositores nas áreas de venda das lojas.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa bibliográfica serviu de base para a definição da metodologia deste estudo. Segundo Oliveira (1997, p. 122), "entende-se por pesquisa bibliográfica o ato de fichar, relacionar, referenciar, ler, arquivar, fazer resumos de assuntos relacionados com o campo da pesquisa em questão".

Realizou-se um estudo observacional junto a dezenove Centrais de Negócios Supermercadas no Estado de São Paulo, associadas à Associação Paulista de Supermercados (APAS). Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, aplicado no 1º semestre de 2007. Os questionários foram encaminhados para os gestores das vinte e uma Centrais de Negócios associadas. Do total de questionários enviados, apenas duas Centrais de Negócios não responderam à pesquisa. Após a coleta dos dados e sua tabulação no software Excel, foram aplicadas técnicas quantitativas de análise de dados por meio do sistema SAS (Wlaker, 1997).

A comparação de médias de medidas observadas antes e depois da associação foi feita por meio da aplicação de testes para dados pareados, considerada a ferramenta estatística mais apropriada para essa situação.

A seleção do teste mais apropriado foi feita por meio de um estudo de suposições que avaliou a normalidade, aplicando o teste de Shapiro-Wilk (Shapiro e Wilk, 1965) e que, se verificada, conduz à aplicação do teste t de *Student* para dados pareados. Na ausência de normalidade, foi avaliada a simetria, a qual, se verificada, conduz à maior adequação do teste de Wilcoxon das ordens assinaladas. Por fim, não sendo detectada simetria nem normalidade, o recomendado é a aplicação do teste do Sinal.

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Foram estudados os percentuais de compras realizados pelos associados nos diferentes canais de distribuição: Atacado, Distribuidor e Indústria, antes e após a associação.

O teste para dados pareados tem base na diferença das quantidades compradas de cada um dos canais de distribuição, antes e após a associação na rede. Sendo assim, três variáveis foram definidas para análise:

#### (1) Diferença Atacado (DA)

$$DA = CAD - CAA$$

Onde:

CAD= Quantidade de compras no atacado depois da associação;

CAA= Quantidade de compras no atacado antes da associação.

#### (2) Diferença Indústria (DI)

$$DI = CID - CIA$$

Onde:

CID= Quantidade de compras na indústria depois da associação;

CIA= Quantidade de compras na indústria antes da associação.

#### (3) Diferença Distribuidor (DD)

$$DD = CDD - CDA$$

Onde:

CDD= Quantidade de compras no distribuidor depois da associação;

CDA= Quantidade de compras no distribuidor antes da associação.

Cada uma dessas variáveis sofreu uma análise independente, a qual permitiu testar a hipótese de nulidade de que a diferença é igual a zero. A igualdade a zero corresponde à inexistência de mudanças nas quantidades de antes e depois. Foi assumido, em todas as situações, um nível de significância de 5% ( $\alpha=0,05$ ). Inicia-se a apresentação dos resultados pelo teste de Shapiro-Wilk, que consta na Tabela 1.

**Tabela 1** – Estatística W do teste de Shapiro-Wilk e valor-p.

**Table 1** – Statistic W of the Shapiro-Wilk test and and p-value.

Canal distribuição	W	valor-p
Atacado	0.95985	0.56934
Indústria	0.92710	0.15315
Distribuidor	0.90713	0.06558

A partir dos resultados obtidos com a utilização do teste de Shapiro-Wilk (Shapiro e Wilk, 1965), verificam-se indícios (valor-p < 0,10) de que a diferença entre os valores observados antes e depois do segmento Distribuidor não provém de população normalmente distribuída. Em relação às diferenças observadas nas demais condições estudadas (Atacado e Indústria), não há indícios de que os dados não



sejam normais.

Não havendo indícios de não aderência à distribuição normal, segue-se para a análise do teste t de *Student*, apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2** – Resultado dos testes t de *Student* para dados pareados e do teste de Wilcoxon das ordens assinaladas para cada um dos segmentos estudados.

**Table 2** – Result of *Student* tests to the paired data and Wilcoxon test of marked orders to each segment that was studied.

Segmento	t	valor-p	S	valor-p
Atacado	-9.2552	<.00001	-95.0	<.0001
Indústria	10.4298	<.00001	95.0	<.0001
Distribuidor	-2.0966	0.05042	-18.5	0.0625

Nos segmentos Atacado e Indústria, há fortes indícios ( $p < 0,01$ ) da existência de diferenças entre as quantidades compradas antes e após o estabelecimento da associação.

A complementação do estudo, por sua vez, pode ser feita por meio da observação das médias e limites de confiança das diferenças, conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Média, desvio-padrão e limites do intervalo de confiança.

**Table 3** – Average, standard deviation and Limits of confidence interval.

Canal de distribuição	Média	Desvio-padrão	Limites do intervalo de confiança (95%)	
			Superior	Inferior
Atacado	-29.6842	13.9803	-22.9459	-36.4225
Indústria	34.7895	14.5395	41.7973	27.7816
Distribuidor	-5.1053	10.6139	0.0104	-10.2210

Observa-se que a média da diferença no canal de distribuição Atacado é negativa, indicando que os valores observados antes são maiores que os valores observados depois. Isso significa a existência de uma redução no volume de compras feitas neste segmento.

A média observada no canal de distribuição Indústria, por sua vez, é positiva, pois indica um aumento do volume de compras neste segmento. Em ambos os casos, os limites de confiança não se aproximam do zero, demonstrando que essa diferença é significativa e não casual.

No caso do Segmento Distribuidor, porém, a média é negativa, indicando uma redução no volume de compras neste segmento. Entretanto, os limites de confiança atravessam o zero, fato que implica a inexistência de indícios de diferença significativa pelos testes estatísticos previamente aplicados.

Esta transposição para os valores positivos é, contudo, muito pequena e pode indicar que, muito possivelmente, exista uma redução nos volumes também neste segmento. Outra forma de se avaliarem essas diferenças é a simples observação dos volumes antes e após a associação, conforme apresentado no Gráfico 1.

Variações entre as quantidades compradas antes e após o estabelecimento da associação entre supermercadistas permitem observar uma migração das compras do canal de distribuição Atacado para o canal de distribuição Indústria. A redução de compras do canal Atacado, na ordem de 30%, e Distribuidor, em 5%, foi incorporada pelo canal Indústria, aumentando sua participação em torno de 35%.

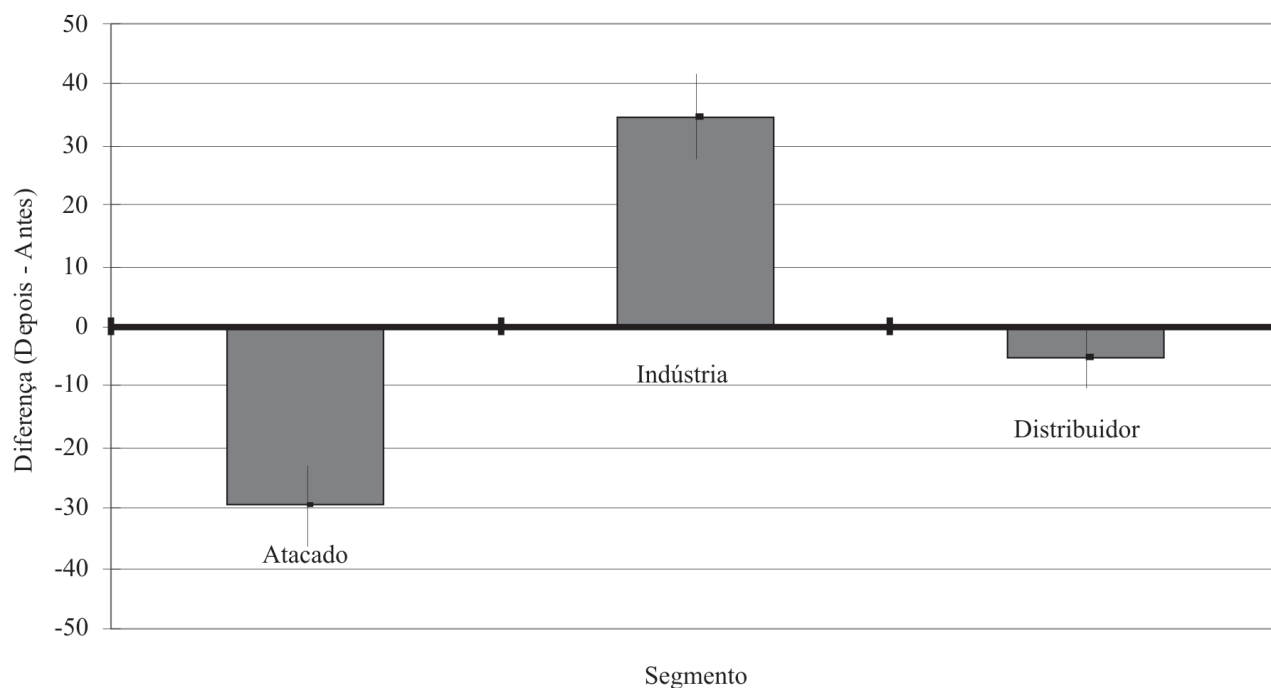
No Gráfico 2, apresenta-se o comparativo das médias de compras nos canais de distribuição Atacado, Distribuidor e Indústria, antes e após a associação. Observa-se um crescimento na participação do canal de distribuição Indústria, depois da associação, elevando de 20,79 % para 55,58%. Em contrapartida, a participação do canal de distribuição Atacado sofreu uma queda de 55% para 25,32%.

Para Wilder (2003, p. 122), "a busca na redução dos custos levou as redes a centralizarem suas compras e, quando possível, o recebimento e a distribuição dos produtos, passando a atuar no lugar dos atacadistas". Essa migração dos canais de distribuição Atacado e Distribuidor para a Indústria poderão acarretar um encurtamento dos canais de distribuição do varejo de alimentos, em virtude da perda de uma parcela significativa de clientes pelos atacadistas e distribuidores.

A segunda parte das questões do questionário remete às análises dos benefícios obtidos pelos pequenos supermercadistas nas negociações com os fornecedores. A primeira variável estudada foi a possível redução de preços obtidos por meio dessas negociações, apresentada na Tabela 4.

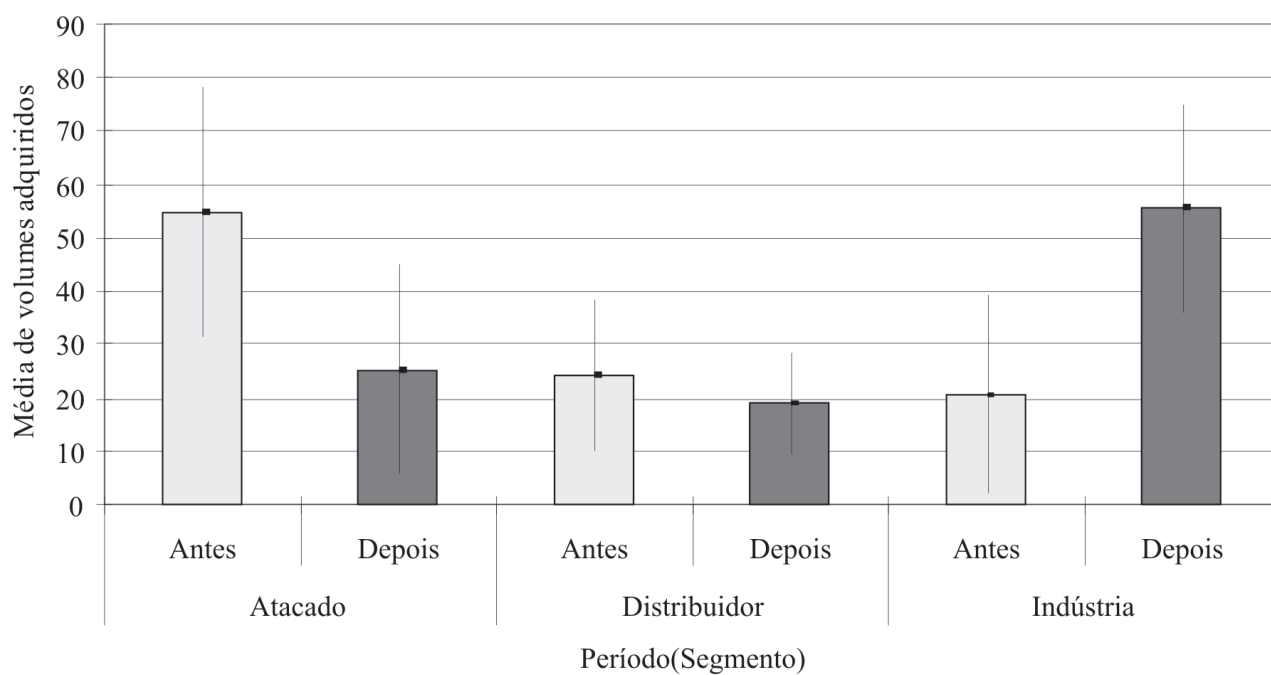
A análise dos resultados da Tabela 4 mostra que 68,42% dos entrevistados obtiveram uma redução de preços entre 6% e 10% nas negociações de compras com a Indústria via Central de Negócios. Esses números evidenciam uma das vantagens obtidas pelos pequenos supermercados na estratégia de formação e associação em redes de cooperação. Participando das Centrais de Negócios, os pequenos supermercados obtêm um maior poder de negociação por meio do aumento do volume de compras. Além da possível redução dos preços negociados com as indústrias, a pesquisa avaliou se os pequenos supermercados estão obtendo outros benefícios junto aos seus fornecedores nas negociações por intermédio das Centrais de Negócios. A Tabela 5 apresenta os resultados do item "benefícios obtidos nas negociações com as indústrias após a associação", além da redução dos preços dos produtos.

Todas as Centrais pesquisadas responderam que, além das reduções de preços, estão negociando com as indústrias bonificações em mercadorias e verbas para divulgação das ofertas nos tabloides. Sesso Filho (2003, p. 41) afirma que "o ciclo de rápido lançamento de produtos e alta competitividade



**Gráfico 1** - Comparação entre médias das diferenças observadas nos diversos segmentos estudados à luz dos limites dos intervalos de confiança (95%).

**Graph 1** - Comparison among averages from the differences observed in the various segments studied by the limits of confidence intervals (95%).



**Gráfico 2** - Médias de compras nos diferentes canais de distribuição antes e após a associação.

**Graph 2** - Purchase averages in the different distribution channels before and after the association.

**Tabela 4** - Redução dos preços nas negociações com a Indústria via Centrais de Negócios.**Table 4** - Price reduction in negotiations with industry by Central Business.

% Redução de preços	Frequência	Porcentagem	Frequência acumulada	Porcentagem acumulada
Até 5%	1	5,26	1	5,26
De 6 até 10%	13	68,42	14	73,68
De 11 até 15%	4	21,05	18	94,74
De 16 até 20%	1	5,26	19	100,00

**Tabela 5** - Benefícios obtidos nas negociações com as indústrias via Centrais de Negócios.**Table 5** - Benefits obtained in negotiations with the industries by Central Business.

Benefícios obtidos nas negociações com as indústrias	Frequência
Bonificações em mercadorias	19
Verbas para divulgação	19
Verbas para ampliação de loja	0
Verbas para campanhas publicitárias	14
Brindes promocionais	9
Outros	0

estimula a indústria a pagar bônus aos varejistas para colocar os produtos no mercado". Citada também por todos os entrevistados, a divulgação dos tabloides, além de representar uma ação de marketing, atrai os clientes para as lojas em razão das ofertas anunciadas e não impacta nas despesas operacionais das lojas, sendo mantidas pelas próprias indústrias.

Outros benefícios, como verbas para campanhas publicitárias e brindes promocionais, foram citados, pelos entrevistados, respectivamente, com 74% e 47% de ocorrência. Esses benefícios foram conquistados após o ingresso na Central de Negócios. Wilder (2003, p. 119) destaca que, no setor supermercadista, o marketing é um importante instrumento de busca da diferenciação entre os supermercados e que "nesse cenário encontram-se grandes redes que investem muito em propaganda e empresas menores que não tem condições de realizar estes gastos". O autor menciona que a realização de propaganda conjunta é uma das grandes vantagens das associações, pois, individualmente, os pequenos supermercados não teriam condições de realizar os encartes devido ao baixo volume e altos custos para sua elaboração, impressão e distribuição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revela que a associação em Centrais de Negócios permitiu o acesso às compras direto da indústria pelos pequenos supermercadistas no estado de São Paulo, provocando

uma migração das compras do canal de distribuição Atacado para Indústria. Os resultados evidenciam que em torno de 30% das compras negociadas pelos pequenos supermercadistas no canal de distribuição Atacado, antes da associação, migraram para o canal de distribuição Indústria, após a associação nas Centrais de Negócios.

Ao realizarem suas compras via Centrais de Negócios, os pequenos supermercadistas aumentaram seu volume de compras, negociando seus pedidos junto com os demais associados. Entre os benefícios obtidos apontados pelos gestores, a migração das compras para o canal Indústria possibilitou uma redução de preços dos produtos negociados em torno de 6%. Essas reduções de preços dos produtos, se repassadas ao preço de venda, poderão representar uma importante vantagem competitiva para os pequenos supermercadistas, aumentando as suas pequenas margens operacionais.

Além das reduções nos preços dos produtos negociados, os resultados apontam o outros benefícios, destacando-se o acesso ao desenvolvimento de ações de marketing compartilhadas entre os associados e as Indústrias. As negociações de bonificações em mercadorias e o recebimento de verbas para divulgação dos produtos em tabloides de ofertas foram citados pelas dezenove Centrais de Negócios entrevistadas. Outras ações, como o recebimento de verbas e brindes para a realização de campanhas publicitárias, também foram apontadas pelos entrevistados.

Vale ressaltar que os resultados deste estudo apresentam algumas limitações, sobretudo por se restringirem ao contexto das redes desenvolvidas no Estado de São Paulo. No entanto, as evidências empíricas sugerem que as redes proporcionam o acesso às compras direto da indústria, em razão do aumento do volume de compras negociado, fato que gera benefícios aos associados, como reduções de preços e desenvolvimentos de ações de marketing compartilhadas. Para as indústrias, o desenvolvimento das Centrais de Negócios poderá representar uma nova oportunidade de distribuição para que seus produtos cheguem até os consumidores finais.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. 2005. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e eficácia operacional*. São Paulo, Atlas, 264 p.
- BALLOU, R.H. 1998. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais*. 1ª ed., São Paulo, Atlas, 392 p.
- BEGNIS, H.S.M.; PEDROZO, E.A.; ESTIVALETE, V.F.B. 2005. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO - ANPAD, 29, Brasília, 2005. *Anais...* Brasília.
- CABRAL, A.C. de A. 1999. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: S.B. RODRIGUES (org.), *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo, Atlas, p. 123-146.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. 2001. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo, Atlas, 173 p.
- CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. 2000. Complementary, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1):1-22.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<1::AID-SMJ63>3.0.CO;2-P](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<1::AID-SMJ63>3.0.CO;2-P)
- DOLLINGER, M.J.; GOLDEN, P.A.; SAXTON, T. 1997. The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2):127-140.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199702\)18:2<127::AID-SMJ859>3.0.CO;2-H](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199702)18:2<127::AID-SMJ859>3.0.CO;2-H)
- DOZ, Y.L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17:55-84. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171006>
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D. 2005. *Estratégia de Marketing*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 682 p.
- FERREIRA JUNIOR, I. 2006. Redes de pequenas empresas: A aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO - ANPAD, 30, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador.
- GHISI, F.A. 2005. *Fatores críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercado*. Ribeirão Preto, SP. Tese de doutorado. FEA-USP, 270 p.
- GULATI, R. 1999. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5):397-420.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K)
- GULATI, R. 1998. Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19(4):293-317.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3):217-237.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)
- KOTLER, P. 2000. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 764 p.
- KWASNICKA, E.L. 2006. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: J.M.G. BOAVENTURA (org.), *Rede de Negócios: tópicos em estratégia*. São Paulo, Saint Paul Editora, p. 23-42.
- LIVATO, M. 2008. *Novos arranjos organizacionais: um estudo sobre a gestão interorganizacional em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo*. AMERICANA, SP. Dissertação de Mestrado. UNISAL, 154 p.
- MADUREIRA, D. 2007. Atacado reage à venda direta da indústria ao "varejinho". *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, 6 de ago.
- MCDONALD, M. 2004. *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar*. Rio de Janeiro, Elsevier, 550 p.
- MOTTA, R.R.; CIPRIANI, K. 2007. Centrais de Negócios: oportunidade para supermercados. In: A.L. LAS CASAS; M.T. GARCIA (orgs.), *Estratégias de Marketing para Varejo*. São Paulo, Novatec Editora, p. 161-184.
- NOVAES, A.G. 2007. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 400 p.
- OLIVARES, J.E.L. 2002. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 9(3):13-26.
- OLIVEIRA, S.L. de. 1997. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo, Editora Pioneira, 320 p.
- PACAGNAM, M.N. 2004. Mudança organizacional no varejo: um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD - FEA/USP, VII, São Paulo, 2004. *Anais...* São Paulo, p. 1-13.
- PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R.L.C. 2006. Uma análise das estratégias, obstáculos e benefícios do relacionamento entre redes varejistas e fornecedores de mercearia básica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO - ANPAD, 30, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador.
- SAKAKIBARA, M. 1997. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of movies. *Strategic Management Journal*, 18(supplement):143-164.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<143::AID-SMJ927>3.3.CO;2-P](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<143::AID-SMJ927>3.3.CO;2-P)
- SESSO FILHO, U.A. 2003. *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. Piracicaba, SP. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz-USP, 195 p.
- SHAPIRO, S.S.; WILK, M.B. 1965. Analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52:591-611.
- TSAI, W. 2000. Social Capital. Strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9):925-939.  
[http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9<925::AID-SMJ129>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9<925::AID-SMJ129>3.0.CO;2-I)
- VERSCHORE, J.; BALESTRIN, A. 2006. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: ENCONTRO DA AS-

- SOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO - ENANPAD, 30, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador.
- WILDER, A. 2003. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. Piracicaba, SP. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz-USP, 189 p.

WLAKER, G. 1997. *Common Statistical Methods for Clinical Research with SAS® Examples*. Cary, SAS Institute Inc., 315 p.

Submetido em: 26/01/2009

Aceito em: 05/05/2010

**MARCOS LIVATO**

Centro Paula Souza FATEC Americana  
Rua Emilio de Menezes, s/n, Gleba B, Vila Amorim  
13469-111, Americana, SP, Brasil

**GIDEON CARVALHO DE BENEDICTO**

Universidade Federal de Lavras (UFLA)  
Campus Universitário, Caixa Postal: 3037  
37200-000, Lavras, MG, Brasil