

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS HEINZ

**COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA NA REGIÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS – SC

2011

DOUGLAS HEINZ

**COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA NA REGIÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão estratégica das organizações.

Orientadora: Prof^ª Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

FLORIANÓPOLIS – SC

2011

H472c Heinz, Douglas

Composto de marketing em redes de compras do comércio varejista na região do alto Vale do Itajaí – Santa Catarina / Douglas Heinz, 2011.

158 p. : il. 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2011.

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa

Bibliografia: f.140-148

1. Comércio varejista. – 2. Marketing. – I. Título. – II. Costa, Jane Iara da. – III. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da

DOUGLAS HEINZ

**COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA NA REGIÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ -
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao mestrado profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

Orientadora:

Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro:

Nério Amboni, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Membro externo:

Maria José Barbosa de Souza, Dra.
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Florianópolis, 02 de Março de 2011

Minha Filha, minha esposa e meus pais. É tudo por vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI, pelo incentivo que possibilitou a realização do mestrado.

Aos professores e funcionários do Centro de Ciências da Administração – ESAG da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

À professora Jane Iara Pereira da Costa, Dra. e ao professor Nério Amboni, Dr. pelas colaborações para o desenvolvimento deste trabalho e pelo companheirismo e compreensão durante todo o curso.

Ao meu pai e a minha mãe, a quem devo tudo o que sou.

À minha esposa. Jamais serei capaz de retribuir o que fez e faz por mim.

À minha filha, fonte de alegria durante a jornada.

A todos entrevistados que aceitaram participar deste trabalho.

A humildade é o último degrau da sabedoria
(anônimo)

RESUMO

HEINZ, Douglas. **Composto de marketing em redes de compras do comércio varejista na região do Alto Vale do Itajaí – Santa Catarina.** Dissertação (mestrado em Administração) Universidade do Estado de Santa Catarina, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2011

Este trabalho analisou a gestão do composto de marketing em redes de compras formadas por empresas varejistas. Foram pesquisadas, na região do Alto Vale do Itajaí – Estado de Santa Catarina, quatro redes de compras de diferentes segmentos do setor comercial: supermercadista, varejo agropecuário, materiais de construção e farmácias. A primeira etapa do trabalho compreendeu um estudo exploratório de método qualitativo utilizando entrevista com roteiro semi-estruturado com os presidentes ou gestores operacionais destas redes, identificando, através de análise de conteúdo, as principais características e as ações desenvolvidas em relação aos elementos do composto de marketing. Em seguida foi realizado estudo descritivo através de método quantitativo com aplicação de questionário às empresas associadas à rede de supermercados, sendo utilizada análise estatística para a avaliação das respostas. Os resultados obtidos demonstram que as redes de compras surgiram através de um processo de evolução desencadeado por experiências anteriores, adotando critérios formais para seleção de associados, onde muitas vezes os requisitos de aceitação não se limitam a questões empresariais, mas também às características pessoais esperadas nos empreendedores. Quanto aos elementos do composto mercadológico, o produto é o item que sofre menor ingerência da rede, cabendo todas as decisões aos varejistas associados. A utilização de um preço comum só acontece em produtos participantes de promoções realizadas periodicamente, mas evidenciou-se a presença de controles informais para evitar competição de preços entre os associados. As ações de comunicação são realizadas de forma conjunta, mas há liberdade dos sócios para desenvolverem campanhas paralelas. Na distribuição predomina a utilização de depósitos centrais para concentrar e redistribuir os produtos aos associados. Também há um controle sobre as áreas de influência de cada associado para evitar que duas empresas pertencentes à mesma rede entrem em competição direta. Os associados da rede de supermercados percebem o aumento da competitividade como o maior benefício, e as diferenças de tamanho das empresas participantes como o maior problema das redes de compras. Quanto à gestão do composto de marketing, os associados avaliaram positivamente a maioria das ações desenvolvidas, cabendo à comunicação as maiores críticas e à distribuição os melhores resultados.

Palavras-chave: redes de compras, varejo, composto de marketing

ABSTRACT

HEINZ, Douglas. **Marketing mix in purchases networks of retail in the Alto Vale do Itajaí – Santa Catarina.** Dissertation (Masters in Business Administration) University of Santa Catarina, Professional Masters in Business Administration, Florianópolis, 2011

This study examined the management of the marketing mix in purchases networks formed by retailers. Were surveyed in the Alto Vale do Itajaí - Santa Catarina State, four purchases networks in different segments of the commercial sector: supermarket, agricultural retail, construction materials and pharmacies. The first stage of the study comprised an exploratory study using qualitative interview method with a semi-structured with the presidents or managers operating these networks, by identifying, through content analysis, the main characteristics and the actions undertaken in relation to the elements of marketing mix. Then descriptive study was accomplished through a quantitative method using a questionnaire to companies associated with the supermarket purchase network, and used statistical analysis to evaluate the responses. The results show that the purchases networks have emerged through an evolutionary process triggered by past experience, adopting formal criteria for selection of members, where often the requirements for acceptance are not limited to business matters but also personal characteristics expected in entrepreneurs. As for the elements of the marketing mix, the product is the item that suffers less interference from the network, leaving all decisions to associated retailers. The use of a common price only happens in participating products promotions conducted periodically, but revealed the presence of informal controls to prevent price competition among members. The communication actions are performed jointly, but there is freedom of members to develop parallel campaigns. In distributing the predominant use of central storage facility to concentrate and redistribute products to members. There is also a control over areas of influence of each partner to avoid two companies belonging to the same network to enter into direct competition. The members of the supermarket chain realize the increased competitiveness as a major benefit, and the differences in size of participating companies as the biggest problem of network purchases. For the management of marketing mix, members have welcomed the majority of actions undertaken, while the main criticisms of the communication and distribution best results.

Keywords: purchase network, retail, marketing mix

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Principais conceitos de marketing.....	36
Figura 2: Tipos e participantes de canais de distribuição ao consumidor	56
Figura 3: Tipos e participantes de canais de distribuição organizacionais.....	58
Figura 4: Procedimentos metodológicos	66
Figura 5: Localização da região do Alto Vale do Itajaí.....	78
Figura 6: Municípios da região do Alto Vale do Itajaí: Distribuição geográfica	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados sobre redes de compras de supermercados entre 2005 e 2009.....	78
Tabela 2: Informações sobre a região do Alto Vale do Itajaí	79
Tabela 3: Volume financeiro das compras através da rede.....	101
Tabela 4: Motivos para a associação à rede	102
Tabela 5: Problemas da participação na rede.....	103
Tabela 6: Avaliação das características da rede	104
Tabela 7: Alterações no mix de marcas e produtos após a adesão à rede.....	106
Tabela 8: Considerações sobre o produto ampliado	106
Tabela 9: Questões sobre a padronização de descontos e formas de pagamento.....	107
Tabela 10: Avaliação dos preços	108
Tabela 11: Avaliação das formas de comunicação.....	109
Tabela 12: Avaliação da distribuição	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volume financeiro das compras através da rede	101
Gráfico 2: Motivos para a associação à rede.....	102
Gráfico 3: Problemas da participação na rede.....	103
Gráfico 4: Utilização da rede x nível de satisfação	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologias de redes de empresas	27
Quadro 2: Considerações da literatura sobre as redes de compras	33
Quadro 3: Distinções entre vendas e marketing	35
Quadro 4: Definições de marketing	39
Quadro 5: Composto de marketing e suas subdivisões	41
Quadro 6: Políticas de canal de distribuição.....	54
Quadro 7: Classificação de varejistas.....	63
Quadro 8: Características da formação e desenvolvimento das redes de compras..	86
Quadro 9: Características do item produto no composto de marketing das redes de compras	90
Quadro 10: Características do item preço no composto de marketing das redes de compras	92
Quadro 11: Características do item promoção no composto de marketing das redes de compras	95
Quadro 12: Características do item distribuição no composto de marketing das redes de compras	99
Quadro 13: Análise comparativa das características gerais da rede de supermercados segundo os gestores e associados	111
Quadro 14: Análise comparativa das ações do composto de marketing da rede de supermercados segundo os gestores e associados	112

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Associação Americana de Marketing)
AMAVI	Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí
ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
ANCECO	<i>Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios</i> (Associação Nacional de Centrais de Compras e Serviços)
ANDAV	Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários
B2B	<i>Business to Business</i> (Negócio para Negócio)
ESAG	Centro de Ciências da Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço de Apoio às Pequenas e Micro Empresas
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 REDES ORGANIZACIONAIS	24
2.1.1 Tipologia de redes de empresas.....	27
2.2 REDES DE COMPRAS.....	29
2.3 MARKETING	33
2.3.1 Definições de marketing.....	38
2.4 COMPOSTO DE MARKETING	40
2.4.1 Produto	41
2.4.2 Preço.....	46
2.4.3 Promoção.....	49
2.4.4 Distribuição	53
2.4.4.1 Tipos e participantes dos canais de distribuição.....	55
2.5 VAREJO	59
3 METODOLOGIA	66
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	66

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	67
3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	68
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	70
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	72
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	73
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO.....	78
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA ENVOLVENDO GESTORES DAS REDES COMPRAS.....	80
4.3.1 O processo de formação e desenvolvimento das redes.....	80
4.3.2 Composto de marketing.....	87
4.3.2.1 Produto.....	88
4.3.2.2 Preço.....	90
4.3.2.3 Promoção.....	93
4.3.2.4 Distribuição.....	96
4.4 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA ENVOLVENDO OS ASSOCIADOS DA REDE DE SUPERMERCADOS.....	100
4.4.1 O processo de formação e desenvolvimento das redes.....	100
4.4.2 Composto de Marketing.....	105
4.4.3 Análise comparativa das percepções de gestores e associados da rede de supermercados quanto às ações de marketing.....	110
5 DISCUSSÃO.....	117
5.1 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COMPRAS.....	117
5.2 COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS.....	121
6 CONCLUSÕES.....	131
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS DO TRABALHO.....	135
6.1.1 Contribuições para a área de conhecimento.....	135
6.1.2 Implicações para a prática gerencial.....	137

1 INTRODUÇÃO

A mudança parece ser a única constante das organizações. A qualidade total, a busca por parcerias duradouras com os clientes, a atenção aos recursos humanos e a preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social são alguns exemplos de novos desafios que surgiram nas últimas décadas no ambiente organizacional e que têm exigido, dos administradores, ações contínuas para assegurar o aperfeiçoamento e consolidação de seus negócios.

Neste contexto a relação entre as empresas e os seus fornecedores também foi afetada. Comprar tornou-se função estratégica, com maior ênfase no desenvolvimento de fornecedores, na busca de relacionamentos de longo prazo e na redução dos custos totais de aquisição (BAILY et al., 2000). Esta situação criou uma nova realidade para empresas de todos os tamanhos e presentes em vários setores de atividade.

No campo industrial, por exemplo, a notória transformação da indústria automobilística, em que os fabricantes de veículos passaram a se autodenominar como “montadoras”, indica claramente a intenção de concentrar-se em suas competências centrais e repassar aos fornecedores a responsabilidade por produzir boa parte dos componentes de um veículo, em um movimento que vem ao encontro do conceito de *core competences* de Prahalad e Hamel (1998). Situação diferente, porém igualmente esclarecedora quanto às mudanças ocorridas nas organizações, acontece nas atividades comerciais, especialmente no varejo. Discutindo o segmento supermercadista, Ghisi, De Camargo e Martinelli (2003) apresentam duas transformações em andamento no setor, que são a expansão de grandes empresas internacionais e a tendência de concentração do mercado devido à aquisição, por grandes redes, de empresas menores. Tal fenômeno é percebido também em outros segmentos varejistas, como o de eletroeletrônicos, onde nota-se ainda mais uma característica do processo de concentração, a união entre empresas de segmentos originalmente distintos.

Muitas pequenas e médias empresas de varejo já atentaram para esta situação e estão procurando reagir através do desenvolvimento de ações que permitam manter a sua competitividade no mercado. Dentre as alternativas adotadas por estas organizações merece destaque a formação de redes de compras, onde pequenos comércios que antes atuavam isoladamente passam a trabalhar de forma integrada, compartilhando suas necessidades de aquisição de mercadorias para obter melhores condições comerciais. Este tipo de estratégia ainda pode avançar para arranjos mais complexos, que incluem o desenvolvimento conjunto

de políticas de comunicação, distribuição e formação de preços, por exemplo, afetando assim algumas das principais variáveis mercadológicas de um negócio, denominadas composto de marketing. Considerando o descrito, definiu-se como o tema central deste trabalho, apresentado em detalhes na sequência, a análise do composto de marketing nas relações interorganizacionais que caracterizam as redes de compras.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A essência do marketing é desenvolver trocas que beneficiem tanto as organizações quanto os seus clientes (PRIDE; FERRELL, 2001). Alcançar tal objetivo, entretanto, costuma exigir grande esforço das organizações. Para Urdan e Urdan (2006) são três as etapas principais do processo de marketing: a análise do contexto, a gestão estratégica e a gestão do composto de marketing. O contexto trata do ambiente externo à empresa, o que inclui o comportamento do consumidor, os concorrentes, o ambiente político-legal, entre outros. Já a gestão estratégica enfoca a seleção e segmentação do mercado, o posicionamento e as estratégias competitivas. Finalmente, a gestão do composto de marketing, que deve estar alinhada às demais etapas, envolve as decisões que a organização deve tomar sobre o seu produto, seu preço, sua comunicação e sua distribuição. Recai justamente sobre o composto de marketing a atenção deste trabalho, pois o amplo escopo destes elementos sugere inúmeras possibilidades de ações mercadológicas para a sua gestão, despertando o interesse em pesquisar as estratégias adotadas em relação ao tema, que apesar de possuir ampla literatura no que diz respeito a organizações individuais, ainda parece necessitar de um maior entendimento sobre a sua gestão em um arranjo organizacional diferente, onde várias organizações do setor varejista, que atuam de forma individual na comercialização de mercadorias, realizam um esforço coletivo para efetuar suas compras.

O varejo é um dos componentes do elemento distribuição do composto de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; LAS CASAS, 2008; URDAN, URDAN, 2006). Distribuição trata de fazer os produtos chegarem até os clientes com eficiência e eficácia (LIMA et al., 2007). Há diferentes maneiras de cumprir este objetivo, mas como explicam Kotler e Armstrong (2003), a maioria dos fabricantes utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado, formando os canais de distribuição, que são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de produtos ou serviços para uso e consumo de consumidor final ou usuário empresarial.

Os intermediários de canais de distribuição para o consumidor final são atacadistas, distribuidores e varejistas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; BASTA et al., 2006). Cada um desenvolve funções específicas. Os distribuidores e atacadistas compram e vendem para varejistas (outro intermediário), enquanto os varejistas realizam a venda dos produtos para o consumidor final (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Desempenhando estes papéis os intermediários assumem grande responsabilidade na distribuição dos produtos, portanto, analisar sua forma de atuação torna-se relevante para a compreensão do funcionamento das atuais estruturas de marketing das organizações. Além disso, apesar de as funções dos intermediários nos canais de distribuição estarem bem definidas na literatura de marketing, os modelos de organização possíveis por empresas que desenvolvem estas atividades podem ser diferentes.

Dentre as formas de parceria entre organizações de varejo, Kotler e Armstrong (2003) mencionam as cooperativas formadas por grupos de varejistas independentes que montam uma organização central de compras e realizam esforços promocionais em conjunto. Assim, empresas que inicialmente desempenham a mesma função dentro dos canais de distribuição, como concorrentes, tornam-se parceiras de negócios. Para Yemal, Fusco e Rospi (2006) este formato tem ganhado força entre comerciantes de vários ramos, com variações que vão desde a formação de meras centrais de compras, cujo objetivo é apenas adquirir mercadorias em conjunto, até sofisticados arranjos que incluem padronização da marca e do layout dos estabelecimentos. Ainda segundo estes autores, o varejo é constituído na sua maioria por pequenas e médias empresas, que devido ao seu porte, a sua total dependência dos fornecedores e a pouca influência sobre a cadeia produtiva, enfrentam grandes barreiras causadas especialmente pelos varejistas internacionais que impõem aos fabricantes condições que prejudicam o pequeno comerciante local. Assim, continuam, utilizando o exemplo de modelos de países Europeus e apoiados nas políticas de diferenciação de preços para grandes volumes de compra, os pequenos varejistas começaram a se articular formando associações ou cooperativas, com o objetivo inicial de obter benefícios decorrentes das compras de larga escala e um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores.

A flexibilidade do formato deste tipo de arranjo organizacional também favorece o surgimento de várias denominações diferentes. Dentre as usuais estão rede de compras, centrais de compras ou associativismo (GHISI; DE CAMARGO; MARTINELLI, 2003), centrais de negócios (POUSA et al., 2006), rede de negócios (AMARAL, 2007) e cooperativas de varejo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; LAS CASAS, 2008). Já na língua

inglesa, após compilação de artigos anglo-americanos sobre o tema, Essig (2000) denomina, no setor industrial, *consortium purchasing* (consórcio de compras) quando as compras em conjunto são realizadas por empresas independentes e *group purchasing* (grupo de compras) se os participantes são subsidiárias de uma mesma empresa. No varejo, este autor chama de *buying offices* (escritórios de compras) as organizações de compras coletivas, enquanto que no setor público o termo utilizado é *cooperative purchasing* (cooperativa de compras). Por último, quando há participação de empresas de diferentes setores, a expressão adotada é *pooled purchasing* (associação de compras). Todavia, destaca o autor, esta nomenclatura não é utilizada de maneira uniforme. Considerando a variedade de expressões apresentadas, define-se “rede de compras” como a designação adotada neste trabalho, ressalvando-se que a utilização dos demais termos poderá ocorrer eventualmente por questões de clareza de redação e/ou reprodução da ideia original dos autores pesquisados.

A pergunta de pesquisa que norteia o desenvolvimento do trabalho é: Que ações do composto de marketing são realizadas em redes de compras formadas por varejistas na região do Alto Vale do Itajaí?

1.2 OBJETIVOS

Na sequência são apresentados os objetivos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as ações relacionadas ao composto de marketing em redes de compras formadas por organizações varejistas na região do Alto Vale do Itajaí – Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de formação e desenvolvimento das redes de compras analisadas.
- Identificar as ações desenvolvidas pelas redes de compras em relação aos elementos do mix de marketing.

- Levantar os efeitos destas ações percebidos pelos varejistas.
- Comparar as percepções de gestores e associados de um segmento pesquisado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O comércio varejista está em um processo de mudança constante, provocado por um ambiente agressivo que oferece ameaças e oportunidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Grandes empresas deste setor têm respondido a estas transformações de diferentes maneiras. Algumas lançam novos formatos, enquanto outras buscam baixos custos usando, por exemplo, modernos sistemas e comunicação e informação para gerenciar seus negócios (GREWAL et al., 2010). Mas no caso de empresas pequenas há dificuldades na adoção de estratégias que permitam competir individualmente neste mercado, pois como não comportam o custo financeiro de um crescimento ágil ou de uma reestruturação, sua atuação pode ficar restrita a nichos de mercado que não são considerados atrativos pelo grande capital (AMARAL, 2007). Para reverter este quadro negativo, as parcerias surgem como alternativa viável para a continuidade do negócio, sendo as redes de compras uma tendência mundial no setor (YEMAL; FUSCO; ROSPI, 2003; GHISI; DE CAMARGO; MARTINELLI, 2003).

Ghisi, De Camargo e Martinelli (2003), tratando do comércio supermercadista, e Bonassi e Lisboa (2003), analisando o varejo de materiais de construção, afirmam que a formação de redes de compras por pequenas empresas é uma alternativa à tendência de concentração do mercado por grandes redes nacionais e estrangeiras em um cenário de concorrência agressiva e desleal. Dada esta situação, Bonassi e Lisboa (2003) argumentam que o fenômeno do agrupamento de empresas de pequeno porte merece observações da academia e Pousa et al. (2006) defendem estudos e pesquisas sobre redes de compras devido à sua contribuição para a geração de empregos, para o aperfeiçoamento da logística e para a crescente expansão do setor varejista. Uma análise da produção científica sobre redes organizacionais, conduzida por Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) indica que o tema já representa campo de debate permanente no meio acadêmico.

A importância do setor varejista para a economia pode ser demonstrada em números. Em 2008 havia cerca de 1,4 milhões de empresas de varejo no Brasil, ocupando pouco mais de 8 milhões de pessoas entre assalariados, proprietários e membros de família (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010a). A receita operacional

líquida destas empresas foi de 576 bilhões de reais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010b), representando aproximadamente 20% do Produto Interno Bruto do Brasil deste período, que foi um pouco superior a 3 trilhões de reais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010c).

Mas ao mesmo tempo em que comprovam a relevância do setor, os significativos valores movimentados nas operações de varejo também potencializam um problema que segundo Kotler e Armstrong (2003) pode ser considerado crônico, o excesso de capacidade. Estes autores sugerem então que o desenvolvimento de ações de varejo frente a tal realidade deve observar uma série de transformações em cursos, como as novas formas de varejo e a abreviação do seu ciclo de vida, o crescimento do varejo sem loja e da concorrência entre modelos, a ascensão dos megavarejistas, a crescente importância das tecnologias de informação no setor, a expansão global das maiores empresas varejistas e a transformação das lojas em pontos de encontros de pessoas. A complexidade desta situação, segundo Ghisi, De Camargo e Martinelli (2003) exige dos pequenos e médios varejistas a busca por saídas para enfrentar a situação. A formação de redes de compra é um dos caminhos possíveis.

Este esforço pode ser inserido em uma área de estudos que têm avançado significativamente nas últimas décadas, a das relações interorganizacionais (WEGNER; PADULA, 2010). Atualmente a literatura existente sobre o tema é extensa, indo desde redes organizacionais até redes sociais, perpassando várias disciplinas, o que tem gerado considerável progresso no entendimento sobre como estas redes estão estruturadas, como operam e se desenvolvem (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Estudos sobre redes de compras têm se concentrado em analisar diversos aspectos deste tipo de organização de empresas em apenas um segmento, como o supermercadista (CARVALHO; GHISI; MARTINELLI, 2003; CHIESA, 2008; FREITAS; DA SILVA; BALBINO, 2008; GHISI; DE CAMARGO; MARTINELLI, 2003; LAIMER, 2005; POUSA et. al, 2006; WILDER, 2003; YEMAL; FUSCO; ROSPI, 2006), o farmacêutico (AMARAL, 2007; CARSTENS, 2005; CERVI; RAZZOLINI FILHO; RODRIGUEZ, 2003; LIMA, 2007;) o de papelarias (PAUL, 2007), o de indústrias metal-mecânicas (DOS REIS, 2009) e o de materiais de construção (BONASSI; LISBOA, 2003). Quando há comparação entre redes, ela acontece entre empresas posicionadas em regiões diferentes (VILGA, 2006), com atividades distintas, como comércio e indústria (CORRÊA, 2005) ou em grandes redes nacionais (WEGNER; PADULA, 2010). Além disso, a maioria destes estudos analisa as redes de compras exclusivamente a partir da percepção dos associados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os conceitos teóricos que fundamentam o estudo apresentado. Os temas que compõem esta parte do trabalho são: redes organizacionais, redes de compras, marketing, composto de marketing e seus elementos: produto, preço, promoção e distribuição, e o comércio varejista.

2.1 REDES ORGANIZACIONAIS

A palavra rede é bem antiga e vem do latim *retis*, significando o entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir desta noção o termo ganhou novos significados ao longo dos tempos, passando a ser utilizado em diferentes situações (YEMAL; FUSCO; ROSPI, 2006). O conceito de redes tem sido empregado para representar relacionamento e interação em diversas áreas de conhecimento, dentre as quais a Administração, a Biologia e a Medicina (NOHRIA, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; MASSUTTI, 2005). No âmbito organizacional, lembram Provan, Fish e Sydow (2007), o termo rede (*network*) não é sempre utilizado, havendo outras designações como parcerias, alianças estratégicas, relações interorganizacionais, coalizões, arranjos cooperativos ou acordos colaborativos.

No campo da administração os estudos pioneiros de redes interempresariais foram feitos por Alfred Marshall (1980)¹ ao analisar os distritos industriais da Grã-Bretanha e mostrar que as empresas podem se tornar mais eficientes e competitivas quando concentradas em pequenos negócios similares em localidades específicas (CÂNDIDO, 2002). Nos dias atuais, o conceito de rede está situado no âmago da teoria organizacional (AMATO NETO, 2000), o que demonstra que este tipo de relacionamento deixou de ser periférico ou restrito a situações específicas para assumir papel de destaque nos estudos das organizações.

Uma organização em rede é formada por um agrupamento de organizações distintas que coordenam ações conjuntamente (MOTTA; VASCONCELOS², 2004 apud MOURA et

¹ MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1980.

² MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

al., 2008). Para Gulati (1998) os acordos cooperativos entre empresas são uma forma de aliança estratégica que envolve a troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos e/ou serviços, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades. Brass et al. (2004, p.795) definem rede como “um conjunto de nós e o conjunto de laços que representam algum tipo de relação, ou falta de relação, entre os nós”. Os nós, segundo estes autores, referem-se aos atores envolvidos, como as pessoas ou as organizações.

Em relação às redes no contexto organizacional, Massuti (2005) aponta que elas representam uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível, devido à necessidade de vinculação entre os processos de coordenação da atividade econômica. Além da crítica ao modelo de administração burocrática, esta definição enfatiza ainda a necessidade de adaptação das organizações como resposta ao contexto econômico, o que também é defendido por Amato Neto (2000) ao apontar a formação de relações intra e interempresas como uma das principais tendências da economia moderna.

Estes conceitos exploram a ideia de que a formação de redes organizacionais não pode ser um evento ocasional provocado por oportunidades momentâneas, mas sim um movimento estratégico que tende a expandir-se frente aos novos desafios impostos às organizações, com predominância da busca por melhor desempenho econômico. Tal assertiva fica ainda mais evidente quando se observa, por exemplo, a definição de Rolo (2001, p. 22), para quem as redes de cooperação são “[...] a atividade ou conjunto de atividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados recursos são partilhados com vista à otimização dos resultados e com retornos positivos para todos os intervenientes”.

Para Lewin, Long e Carroll (1999), o surgimento de novas formas organizacionais é decorrente de um processo de coevolução desencadeado por mudanças ambientais que fazem surgir, da população atual, novos modelos de organização. Neste sentido, as transformações no ambiente de negócios permitem explicar a expansão das redes e o conseqüente posicionamento do tema no centro da discussão organizacional. Bertolini (2006) argumenta que as organizações em rede surgiram como resposta a desafios do ambiente empresarial, entre os quais o dilema escala versus flexibilidade, a necessidade de inovação e de redução de custos e o estímulo à postura empreendedora. Na mesma linha, Magalhães, Daudt e Phonlor (2009), apontam que a união de empresas em redes pode ser uma estratégia para enfrentar o aumento da competição decorrente da globalização.

Os desafios do ambiente empresarial, o aumento de competição e a globalização, são, na essência, formas diferentes de apresentar um mesmo contexto de mudanças que precisa ser encarado, onde a formação de redes surge como uma alternativa viável de ação, visando primeiro a sobrevivência, e posteriormente a expansão e consolidação de um negócio. Dentre as principais virtudes das redes de empresas que podem contribuir para este resultado, Massutti (2005) destaca as relações simbióticas que formam os laços flexíveis entre as organizações, a possibilidade de partilha de informação, do esforço e risco do investimento, de know-how e a criação de algo novo que possa trazer benefícios aos elementos que a constituem.

Dentre estes possíveis benefícios, Magalhães, Daudt e Phonlor (2009) sugerem que a adesão a redes de cooperação propicia às organizações minimizar suas dificuldades individuais e tornar-se hábil em alcançar competitividade nos mercados em que atuam. Amato Neto (2000) baseado em Sierra³ detalha as formas de obtenção de vantagens listando dez razões que induzem às empresas a adotar alianças estratégicas: penetração em um novo mercado, competição via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, inovação e rapidez na introdução de um novo produto, aumento do poder de competitividade, competição via integração de tecnologias e mercados, construção de competências de classe mundial, estabelecimento de padrões globais, rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, corte de custos de saída e obtenção de oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente.

Todavia, considerando a diversidade de formas que uma rede de empresas pode tomar, não há uma regra única com respeito às vantagens de sua constituição (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Ou seja, por mais que possam ser enumerados benefícios decorrentes da participação da organização em uma rede, não é possível assegurar que os resultados serão sempre aqueles esperados, bem como não se pode descartar o surgimento de outras conseqüências neste processo, que também podem ser negativas. Massutti (2005), por exemplo, lembra que quando se está inserido em uma rede é possível surgirem problemas decorrentes de fatores como a forma que a informação é disseminada e partilhada na rede, bem como os mecanismos envolvidos, e a forma como é aferida a partilha de resultados na rede. Tais riscos também podem ser consequência de outro problema das redes, apontado por

³ SIERRA, M. C. **Managing global alliances**: keys steps for successful collaboration. Inglaterra: Addison-Wesley Publishers, EIU, 1995.

Ribault, Martinet e Lebidois⁴ (1995 apud Olave e Amato Neto, 2001), a falta de uma forma jurídica precisa, o que pode levar à instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.

2.1.1 Tipologia de redes de empresas

Assim como há vários benefícios e riscos da formação de redes de empresas, também a classificação dos tipos desta forma de organização possui diversas abordagens diferentes. O quadro 1, elaborado por Olave e Amato Neto (2001), sintetiza algumas destas diferentes tipologias.

Quadro 1: Tipologias de Redes de Empresas

AUTOR	TIPOLOGIA
GRANDORI & SODA (1995)	Redes sociais: simétricas e assimétricas Redes burocráticas: simétricas e assimétricas Redes proprietárias: simétricas e assimétricas
CASAROTO & PIRES (1998)	Redes Top-Down: subcontratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: consórcios
WOOD JR & ZUFFO (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de valor e terceirização de atividades de suporte Estrutura virtual: liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura livre de barreiras: define funções, papéis, tarefas
CORRÊA (1999), VERRI (2000)	Rede estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades Rede linear: Cadeia de valor (participantes são elos) Rede dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas entre si
PORTER (1998)	Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva
BREMER (1996) GOLDMAN (1995)	Empresa virtual: Ponto de vista Institucional e Funcional. Institucional: combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. Funcional: concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação.

Fonte: Olave e Amato Neto (2001)

Na classificação de Grandori e Soda (1995), as redes sociais são aquelas em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum contrato formal. Já nas redes

⁴ RIBAUT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D.: A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

burocráticas existe contrato formal que regula as especificações de fornecimento, a organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros. As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas. Finalmente, o conceito de simetria sugere redes em que todos os participantes têm a mesma capacidade de influência, não existindo um pólo detentor de poder, enquanto a assimetria indica existência de um agente central (OLAVE; AMATO NETO, 2001; PEREIRA, 2008). Verifica-se, nesta classificação, uma maior atenção quanto ao grau de formalização das atividades da rede, em especial as formas contratuais que regem o relacionamento entre as organizações participantes. Também há o interesse em definir a existência ou não de níveis de subordinação entre as empresas.

Nas redes Top-Down, empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, enquanto que nas redes flexíveis Pequenas e Micro Empresas (PMEs) reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns, onde cada empresa fica responsável por uma parte do processo de produção, atuando assim como se formassem uma grande empresa (OLAVE; AMATO NETO, 2001; GIOVANELLA, 2006). Aqui há a intenção de classificar as redes quanto às atividades desempenhadas e o nível relativo de subordinação entre os participantes.

A estrutura modular é um tipo de rede onde a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre elas, enquanto a estrutura virtual liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e concorrentes. Já na estrutura livre não existem barreiras que definem funções, papéis e tarefas (PEREIRA, 2008). Esta tipologia é mais aberta, representando tanto as atividades desenvolvidas pelas empresas participantes da rede quanto a duração do relacionamento. Também há espaço para uma classe que procura enquadrar todos os tipos de redes que não se adaptam aos grupos anteriores.

Na rede estratégica há uma empresa que controla todas as atividades, diferente da rede linear, onde os participantes são integrantes de uma cadeia de valor, indo dos fornecedores de matéria-prima até os clientes, e da rede dinâmica, em que há um relacionamento intenso e variável das empresas entre si (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Novamente há uma divisão bem clara quanto ao grau de subordinação entre as empresas e o tipo de atividade desenvolvida, sem deixar de considerar a possibilidade de um tipo de rede diferente dos definidos na classificação.

Já o *cluster* não representa tanto uma classificação de tipos de rede, mas sim a definição de um formato específico. Segundo Olave e Amato Neto (2001), a formação de um *cluster* depende da concentração geográfica e setorial das empresas participantes, e encontra-se um amplo escopo para a divisão das tarefas entre as empresas, bem como para a especialização e a inovação, algo imprescindível para competir além dos mercados locais.

Quanto à empresa virtual, ela se torna possível graças à capacidade de coordenação flexível e eficiente, pelo desenvolvimento de tecnologia de informação e pela divisão de tarefas, uma vez que os modernos meios de informática e telemática permitem a agilização dos negócios. Do ponto de vista institucional, a empresa virtual é uma combinação das melhores competências de cada organização legalmente independente participante da rede durante o tempo necessário para realização de um objetivo de negócio, enquanto que funcionalmente as competências essenciais das empresas são coordenadas para a solução de problemas através de uma base superior da tecnologia da informação (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Esta classificação remete novamente à relação formal entre as empresas, bem como aos objetivos e formas de atuação da rede.

A análise dos elementos centrais da literatura sobre redes de empresas apresenta algumas questões relevantes para o desenvolvimento deste estudo, como a motivação para a formação e/ou participação em uma rede de empresas, os benefícios e riscos percebidos e a estrutura formal e operacional adotada. Na seção seguinte, aos discutir-se em detalhes as características específicas das redes de compras no comércio varejista, que são o objeto deste estudo, tais pontos são aprofundados.

2.2 REDES DE COMPRAS

Atualmente a aquisição ou gestão de compras possui papel estratégico nos negócios, pois o volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, supera a antiga visão de que compras era uma atividade burocrática e repetitiva, geradora de despesas e não de lucros. Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando atender clientes internos e externos, o que torna a atividade altamente dinâmica (MARTINS; ALT, 2006). Para Baily et al. (2000), dentre os objetivos perseguidos na área de compras estão o suprimento da organização de forma contínua com os produtos necessários, a compra eficiente e ética que permita a melhor utilização do capital investido e a manutenção de relacionamentos internos sólidos aliada a políticas e procedimentos adequados

de compras. Pozo (2004, p. 150), além de corroborar estes objetivos, apresenta uma definição das responsabilidades de compras: “a capacidade de comprar materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada”.

Neste contexto a aquisição de produtos deve receber, por parte dos gestores, atenção contínua como forma de garantir tanto a saúde financeira como operacional da organização. Para isso, diferentes estratégias podem ser desenvolvidas. Uma delas é a constituição de centrais de compras, que pode ser utilizada por um grupo de comerciantes ou de indústrias com o objetivo de efetuar compras de mercadorias ou matérias-primas em maior volume (CERVI; RAZZOLINI FILHO; RODRIGUEZ, 2004).

As redes de compras são, segundo Corrêa (2005), um tipo de rede interorganizacional horizontal, que caracteriza-se por ser formada por empresas de um mesmo ramo de atividade tradicionalmente tidas como concorrentes, gerando uma relação dinâmica entre cooperação e competição. Segundo Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004), este tipo de organização pode ser a forma mais simples de integração comercial, consistindo no acordo formal ou informal entre empresários que se unem para efetuar compras comuns às empresas. Esta característica também é ressaltada por Essig (2000) para quem os consórcios de compras dependem da criação de uma estrutura cooperada por seus membros em que a função de compras de duas ou mais empresas deve ser reunida para combinar o volume de compras. Para Yemal, Fusco e Rospi (2006) a organização em redes de compras representa uma alternativa para pequenos empreendimentos especialmente no varejo.

Essig (2000) aponta que os primeiros estudos sobre consórcios de compras foram realizados por Mitchell (1927)⁵ e Gushée e Boffey (1928)⁶. Para Cervi, Razollini Filho e Rodriguez (2004), atualmente as redes de compras apresentam algumas características em comum, como a estrutura enxuta, com poucos funcionários e a divisão de despesas entre os associados. Segundo a definição da ANCECO – Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (2000, p. 4), da Espanha, centrais de compras são um

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

⁵ Mitchell, W.N., 1927. Purchasing. New York.

⁶ Gusheée, E.T., Boffey, L.F., 1928. Scientific Purchasing. McGraw-Hill, New York.

Para Amaral (2007), a rede de negócios para micro e pequenas empresas é uma forma de adquirir vantagem competitiva, melhorar as condições de sobrevivência e contribuir para o desenvolvimento regional. Nesta linha, há outros autores que falam sobre os benefícios da participação em redes de compras. Cavalcante (2004) diz que a formação de redes de compras possibilita às empresas associadas, além dos ganhos de escala derivados das compras conjuntas, o rateio de despesas com treinamento e publicidade, algo que também é defendido por Morosky (2010), que ainda acrescenta à lista de benefícios a possibilidade de padronização dos estabelecimentos e o aperfeiçoamento da logística. Por sua vez, Kotler (2005) menciona o maior reconhecimento da marca, e Dos Reis (2009) o aprimoramento da estratégia competitiva como vantagens das organizações em rede.

Para Essig (2000) a utilização de uma rede de compras também permite reduzir os custos de transação através da redução das operações necessárias. Este autor exemplifica sua posição demonstrando que quatro empresas realizando compras individuais de três fornecedores necessitam de doze (4×3) transações para atender todas as suas necessidades, enquanto que em consórcio este número de transações pode ser reduzido para sete ($4 + 3$).

A adoção de um modelo de negócios em que as compras de diversas empresas são feitas conjuntamente também permite responder às mudanças no ambiente de negócios, como argumenta Morosky (2010) ao apontar que a formação de centrais de compras é uma das poucas ações capazes de trazer sustentabilidade a pequenos negócios frente às tendências concentradoras do mercado. Outro ponto positivo da formação de redes de compras, para Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004) é a possibilidade de melhorias na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Finalmente, Saab, Gimenez e Ribeiro (2000) comentam que como a compra passa a ser feita por profissionais, ocorre uma especialização na atividade de comprar, e que sem uma associação, comerciantes menores sequer teriam acesso a alguns fornecedores.

Esta lista de benefícios aparece também em outros estudos, como por exemplo, em Pousa et al. (2006). Apesar disto, o simples fato de uma organização estar em uma rede de compras não garante a sobrevivência ou ampliação do seu negócio, sendo necessário superar dificuldades decorrentes deste tipo de organização. Yemal, Fusco e Rospi (2006) comentam que a bitributação causada pela compras através de centrais e o posterior repasse aos associados, bem como o alto custo de frete provocado pela entrega individual a cada empresa, são problemas das redes de compras. Morosky (2010) também reitera as dificuldades tributárias deste modelo de negócio, ressaltando que o estado de Santa Catarina já concede

tratamento especial às redes de compras. Este mesmo autor lembra que a legislação societária ainda não reconhece este tipo de organização, o que muitas vezes dificulta a execução prática das operações de forma consolidada. Bitributação e falta de classificação legal também são apontadas como problemas das redes de compras por Pousa et al. (2006).

Utilizando a perda de associados como um indicador importante dos eventuais problemas enfrentados pelas redes de compras, Lima (2007) estudou o setor farmacêutico e diagnosticou alguns dos motivos das saídas de empresas de uma rede. Os principais itens relacionados neste trabalho foram o tamanho das empresas participantes, a assimetria de informações, relações de desconfiança, o processo de gestão desenvolvido pela rede e a relação custo-benefício resultante deste movimento. Lopes et al. (2004) alertam ainda que as centrais de compras enfrentam desafios que vão além da realização de boas compras e promoções conjuntas, sendo a diferenciação, o posicionamento correto e o relacionamento com os clientes elementos-chave para o pequeno varejo no ambiente de negócios brasileiro.

Outro aspecto relevante na formação de rede de compras é a busca de equilíbrio entre os interesses individuais de cada associado e os objetivos da rede. Sobre isto, Olave e Amato Neto (2001) sugerem que a criação de uma central de compras mantém a individualidade da empresa, pois argumentam que este é um modo de associação por afinidade de natureza informal que deixa cada empresa responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Além disso, Amaral (2007) aponta que ao contrário do comportamento oportunista comum aos agentes individuais, as redes de compras estimulam um ambiente de confiança mútua, tendo por base a cooperação entre os participantes. Por outro lado Cervi, Razozzolini Filho e Rodriguez (2004) comentam que a criação de uma central de compras exige dos associados espírito coletivo, pois se trabalha com um bem comum, e Saab, Gimenez e Ribeiro (2000) lembram que é necessária a integração das culturas e a garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Assim, estes autores demonstram que por mais que o ingresso em uma rede de compras seja encarado como uma ação que manterá a empresa independente, a nova situação exigirá dos gestores consciência de que algumas decisões passarão a estar subordinadas ao conjunto dos demais associados, e que mudanças operacionais e culturais provavelmente acontecerão.

O quadro 2 sintetiza os principais pontos apresentados sobre características, benefícios e problemas das centrais de compras.

Quadro 2: Considerações da literatura sobre as redes de compras

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

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de literatura

Considerando seus objetivos básicos, as redes de compras impactam diretamente na forma de atuação comercial das empresas associadas. Neste sentido, as atividades de marketing, incluindo àquelas relacionadas ao composto de marketing, passam a merecer atenção. Estes temas são discutidos nas seções posteriores.

2.3 MARKETING

A expressão anglo-saxônica marketing é derivada do latim “mercare”, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma (COBRA, 2005). No Brasil, as tentativas de tradução levaram ao surgimento do termo “Mercadologia”, que por algum tempo predominou

no vocabulário administrativo, até que a forma internacional, mais incisiva e reconhecida, se impôs (COBRA, 2005; RICHERS, 2000). Para Las Casas (2008, p. 3)

O **marketing** é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações. Aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem-feitos do que os outros começaram a dedicar-se. Com a especialização, o processo de troca tornou-se mais fácil, uma vez que a sociedade beneficiou-se com a qualidade e a produtividade dos mais capacitados. A troca caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, podendo ser outro produto, como no caso do escambo, ou uma moeda ou qualquer outro benefício não relacionado a esses dois. (Grifo no original)

Todavia, o simples fato de existir a necessidade de troca não levou à utilização do marketing como conhecido atualmente, pois como explica Cobra (2005), quando tudo o que se produzia era comprado, não havia necessidade de um esforço de venda. Assim, completa o autor, somente no século passado é que o marketing foi criado. A adoção do marketing como função organizacional, segundo Richers (2000) e Cobra (2005), deu-se os Estados Unidos da América.

Etzel, Walker e Stanton (2001) explicam que os fundamentos do marketing nos Estados Unidos são da era colonial, onde os primeiros colonos negociavam entre si e com os índios, o que levou estes colonos, com o passar do tempo, a tornarem-se comerciantes. O desenvolvimento do marketing em grande escala, iniciado segundo os autores a partir da Revolução Industrial, passou por três fases distintas: a orientação para a produção, a orientação para as vendas e a orientação para o marketing. Las Casas (2008) corrobora esta visão da evolução do marketing, substituindo a o termo 'orientação' por 'era', já McCarthy e Perreault (1997) seguem linha argumentativa semelhante, mas subdividem a última fase em duas, a era do departamento de marketing e a era da empresa de marketing.

Na fase da orientação para produção havia excesso de procura em relação à oferta, por isso buscar clientes era uma preocupação secundária, sendo prioritário desenvolver bons produtos a um bom preço, o que tornava as funções comerciais desempenhadas essencialmente burocráticas e voltadas especialmente ao controle da força de vendas (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Sobre este período, Las Casas (2008) aponta duas fases distintas: a primeira caracterizada pela ênfase no produto, como já mencionado, e a segunda com foco nos processos produtivos, sendo sua principal representação a afirmação de Henry

Ford de que os clientes poderiam comprar o automóvel que desejassem, desde que fosse preto.

Com a grande depressão no início da década de 30 o cenário modificou-se e o desafio para as organizações passou a ser vender sua produção, uma vez que havia excedente de produtos e os clientes poderiam escolher entre as alternativas disponíveis, o que levou ao crescimento da importância dos executivos de vendas e das atividades que desenvolviam (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Este foi o período da orientação para vendas, que perdurou até os anos 50, quando as empresas perceberam que o problema passou a ser determinar onde situar os esforços da empresa. Surge a necessidade de unir atividades de pesquisa, compras, produção, movimentação e vendas, dando início a era do marketing (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Neste estágio, as empresas desenvolvem ações de marketing em vez de simplesmente venderem seus produtos, e sua principal característica é a preocupação em atender as necessidades e desejos dos consumidores (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; LAS CASAS, 2007). As diferenças entre os conceitos de vendas e marketing tornam-se explícitas, como mostra o quadro 3.

Quadro 3: Distinções entre Vendas e Marketing

VENDAS	MARKETING
Ênfase no produto	Ênfase no desejo do cliente
A companhia primeiro faz o produto e então resolve vendê-lo	A companhia primeiro determina os desejos dos clientes e então decide como fazer e entregar um produto que satisfaça esses desejos
A administração é orientada para o volume de vendas	A administração é orientada para o lucro
Planejamento é a curto prazo, em termos de produto e mercados atuais	O Planejamento é a longo prazo, em termos de novos produtos, mercados futuros e crescimento futuro
As necessidades dos vendedores são salientadas	Os desejos dos compradores são salientados

Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001)

Assim, no contexto atual não cabe mais a noção de que marketing é apenas efetuar uma venda, pois na verdade ele inicia-se antes mesmo da empresa ter um produto⁷, a partir da avaliação dos administradores para determinar se uma oportunidade pode ser lucrativa, e continua por toda a vida deste produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Exemplificando a

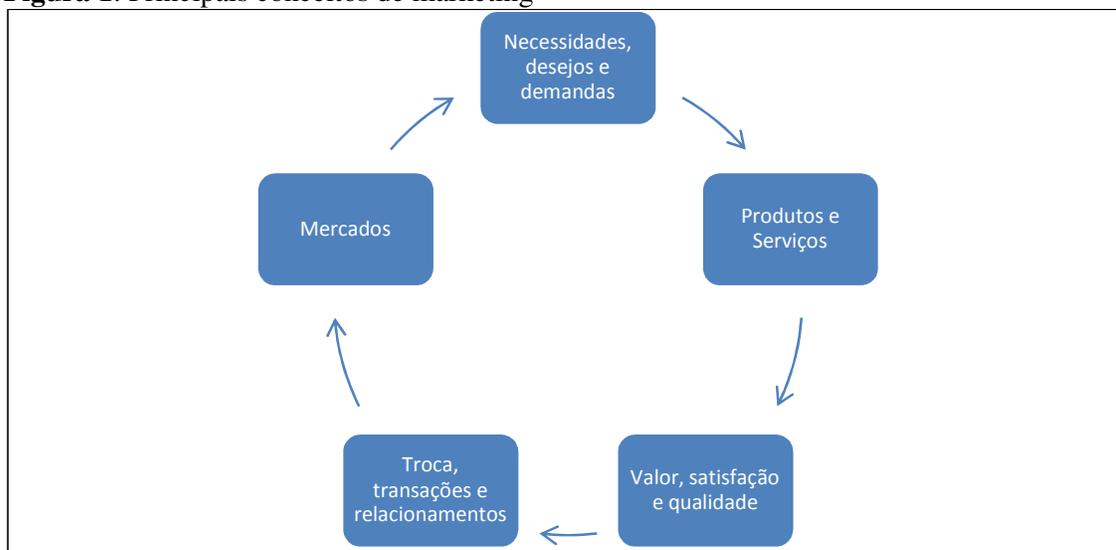
⁷ Observar a definição de “produto” apresentada nesta seção e a seção 2.4.1 sobre o produto no composto de marketing.

ampla gama de atividades de marketing que transcendem a venda, Las Casas (2008) aponta oito possibilidades:

- Analisar e superar as restrições impostas a produtos com demanda negativa, que ocorre quando os produtos não são desejados, mas são inevitáveis, como no caso das vacinas;
- Encontrar maneiras de ligar os benefícios dos produtos com as necessidades das pessoas quando há demanda inexistente, ou seja, quando os consumidores não estão inicialmente interessados nos produtos;
- Mensurar o potencial e procurar atender aos mercados com demanda latente, onde há algumas necessidades específicas de certos consumidores;
- Promover mudanças nos produtos em situação de demanda declinante;
- Ajustar e melhorar a distribuição de produtos com demanda irregular;
- Acompanhar e fazer os ajustes necessários aos produtos com demanda plena;
- Ajustar a oferta à demanda em situações de produtos com demanda excessiva;
- Reduzir o consumo de produtos com demanda indesejada pela legislação ou pela sociedade.

Partindo de algumas noções básicas, Kotler e Armstrong (2003) propõem cinco conceitos centrais para o entendimento do marketing, como mostra a figura 1.

Figura 1: Principais conceitos de marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2003)

A **necessidade** é o conceito mais básico do marketing, que resulta de situações de privação e é advinda da própria condição humana. Já os **desejos** podem ser entendidos como a forma que as necessidades assumem quando são particularizadas em função de fatores culturais ou de personalidade individual. A **demanda**, por sua vez, ocorre quando as pessoas, conforme seus desejos e recursos, demandam produtos com benefícios que lhes tragam maior satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Quanto aos **produtos e serviços**, Kotler e Armstrong (2003) explicam que eles são os elementos que satisfazem as necessidades e desejos das pessoas, ou seja, qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado e que seja capaz de satisfazer uma necessidade, o que inclui, além dos bens tangíveis, os serviços, que são atividades ou benefícios essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Kotler (2005) lista dez elementos que fazem parte do escopo de marketing e que podem ser classificados, segundo a definição aqui apresentada, como produtos: bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

O **valor** para o cliente é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Posição semelhante adota Christopher (2007) que propõe uma fórmula para expressar o conceito, onde Valor é igual às percepções de benefício dividido pelo custo total de propriedade.

Satisfação é um conceito ligado à percepção sobre o desempenho de um produto em relação às expectativas. Se o que for adquirido não corresponder ao esperado, surge a insatisfação, se corresponder, há satisfação, e se for superior, o cliente fica maravilhado. A satisfação está diretamente relacionada à **qualidade**, que pode ser explicada como ausência de defeitos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Já Crosby (1994) define qualidade como a conformidade com os requisitos, utilizando o exemplo de um automóvel popular para o entendimento de seu conceito. Segundo o autor, se este veículo básico estiver de acordo com o seu modelo-padrão, é um produto de qualidade, independente de não possuir características de um automóvel de luxo.

A **troca** é a base para a comercialização e conseqüentemente para o marketing (LAS CASAS, 2008). Ela consiste no ato de obter de alguém o que se deseja oferecendo algo em troca, o que leva ao conceito de **transação**, que consiste na troca de valores entre duas partes e que faz parte de algo maior, o marketing de **relacionamento**, onde se busca criar relações de longo prazo com os clientes, distribuidores e fornecedores, construindo fortes vínculos

sociais e econômicos e disponibilizando bons produtos em condições adequadas de preço e qualidade, por exemplo. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Finalmente, **mercado** pode ser entendido como o conjunto de compradores potenciais que possuem necessidades similares e que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem meios de satisfazer estas necessidades (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Este termo originalmente designava um local onde as transações aconteciam, mas atualmente é utilizado pelos economistas para representar o conjunto de compradores e vendedores de uma classe de produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A abrangência destes conceitos centrais revela o grande alcance do marketing nas atividades organizacionais. Diante disto, uma forma de delimitar o tema é conhecendo suas definições formais, como apresentado na próxima seção.

2.3.1 Definições de marketing

Com o desenvolvimento do marketing nas organizações nas últimas décadas, os conceitos relacionados a esta atividade organizacional também se aprimoraram. Kotler e Armstrong (2003, p. 3), por exemplo, definem marketing como “[...] um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”. A definição da AMA - *American Marketing Association*⁸ (2010), aprovada em 2007, é de que o “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e ofertar trocas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (tradução do autor). Las Casas (2008, p. 10) defende que

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocam orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade

Nestas definições evidencia-se a preocupação em representar o marketing como elemento integrante do contexto sócio-econômico atual, cuja aplicação gera benefícios para todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de troca. O dinamismo

⁸ Associação Estadounidense de Marketing

característico do marketing demonstra que os conceitos atuais resultam de uma evolução sobre o entendimento de suas funções. Para Las Casas (2008) inicialmente o marketing estava mais relacionado com a transferência de bens e serviços, mas com o passar do tempo passou a contemplar também à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, o que permitiu sua ampliação e aplicação em outras áreas como a política e o turismo. Cobra (1997) apresenta o desenvolvimento do conceito até a data de sua publicação. O quadro 4 amplia o trabalho deste autor incorporando conceitos posteriores.

Quadro 4: Definições de Marketing

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO DE MARKETING
American Marketing Association	1960	O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.
Ohio State University	1965	O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.
Kotler e Sidney Levy	1969	O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.
Willian Lazer	1969	O marketing deveria reconhecer as dimensões societais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.
David Luck	1969	O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.
Kotler e Gerald Zaltman	1969	A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.
Robert Bartis	1974	Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.
Robert Haas	1978	É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.
Robert Hass	1978	MARKETING INDUSTRIAL – é o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços.
Phillip Kotler	1997	É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações.
Kotler e Armstrong	2003	Processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO DE MARKETING
American Marketing Association	2007	Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e ofertar trocas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.
Las Casas	2008	Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Fonte: Cobra (1997), ampliado pelo autor

Outra característica das definições de marketing é destacar as principais tarefas desenvolvidas em uma relação de troca. Las Casas (2008), por exemplo, justifica sua definição argumentando que a utilização da expressão ‘todas as atividades’ representa um conjunto de fatores básicos que se mantêm inalterados com o passar do tempo e que compreendem as principais decisões de marketing. Estes fatores são o produto, o preço, o ponto-de-venda ou distribuição e a promoção, que juntos formam o chamado composto de marketing ou mix de marketing (PRIDE; FERRELL, 2001; KOTLER; ARMSTRONG, 2003; LAS CASAS, 2007). Como um dos principais conceitos do marketing moderno, eles representam um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Considerando a sua importância para o marketing como um todo e para os objetivos deste trabalho, cada um dos componentes do marketing mix é discutido detalhadamente na sequência.

2.4 COMPOSTO DE MARKETING

Para Las Casas (2008) há quatro ingredientes principais para a comercialização, que são ter um produto, estabelecer o preço, decidir sobre um sistema de distribuição e promover o produto. Estes elementos, continua o autor, formam a base da comercialização e são conhecidos como composto de marketing, conceito desenvolvido na década de 50 do século passado e posteriormente modificado para um forma mnemônica chamada de quatro pés: produto, preço, ponto-de-venda e promoção. Atualmente, afirmam Urdan e Urdan (2006), existem sugestões de inclusão de outros elementos ao composto de marketing, mas como nem mesmo os quatro itens básicos são totalmente compreendidos e administrados de forma competente, alcançar a proficiência neles já significa obter bom nível de gestão de marketing.

Desta forma, adotam-se os elementos clássicos como o referencial a ser analisado neste trabalho. O quadro 5 apresenta estes elementos e suas subdivisões.

Quadro 5: Composto de marketing e suas subdivisões

PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	PROMOÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Testes e desenvolvimento • Qualidade • Diferenciação • Embalagem • Marca nominal • Marca registrada • Serviços • Garantia • Assistência Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de preços • Métodos para determinação • Desconto por quantidades • Condições especiais • Crédito • Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de distribuição • Distribuição Física • Transportes • Armazenagem • Centro de distribuição • Logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda • Publicidade • Promoção de vendas • Venda pessoal • Relações públicas • <i>Merchandising</i>

Fonte: Las Casas (2008)

Como explica Cobra (1997), todos os elementos do composto de marketing foram criados e estabelecidos para atender ao mercado-alvo, ou seja, ao consumidor, desta forma cada um deles pode ser interdependente ou exclusivo, mas a prática tem demonstrando uma inter-relação constante. Corroborando esta linha de pensamento voltada à integração, Urdan e Urdan (2006) afirmam que o composto de marketing deve ter uma consistência vertical, ou seja, estar alinhado aos objetivos estratégicos e de marketing da organização, mas também uma consistência horizontal, onde as ações desenvolvidas para cada elemento devem ser coerentes entre si. Partindo desta observação, discute-se a seguir cada um dos componentes composto de marketing, com atenção especial à sua aplicação em atividades de negócios entre empresas e seus impactos no comércio varejista.

2.4.1 Produto

Um produto é, em sentido restrito, um conjunto de atributos básicos montados em uma forma identificável. Em marketing, porém, a definição deve ser mais ampla para compreender também os benefícios que satisfazem as necessidades dos consumidores, assim o conceito de produto inclui, além das mercadorias, serviços, lugares, pessoas e ideias (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Para Kotler e Armstrong (2003) o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo para

satisfazer desejos ou necessidades. Neste sentido, os autores apontam eventos e organizações como outros exemplos de produtos na visão de marketing.

A oferta de uma empresa ao mercado frequentemente inclui bens tangíveis e serviços em diferentes combinações, seja apenas o produto, apenas serviços ou uma associação entre estes elementos. De forma ampla, um produto precisa ser pensado em três níveis. O primeiro é o produto central, que compreende o núcleo de benefícios que serão oferecidos, ou seja, o que os compradores estão realmente levando. Em seguida há o produto básico, definido ao redor do produto central, compreendendo geralmente o nível de qualidade, as características, o *design*, um nome de marca e a embalagem. Finalmente, o produto ampliado determina os serviços e benefícios adicionais, como a garantia, as instruções de uso e serviços de manutenção e atendimento ao cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Segundo Urdan e Urdan (2006), há duas condições para o sucesso de um produto, a primeira é a percepção dos possíveis compradores de que o produto proporciona um valor superior quando comparado às alternativas disponíveis, e a segunda é que o mercado onde se comercializa o produto seja atraente.

Para Las Casas (2008) o produto é o objeto principal da comercialização e pode ser voltado ao consumidor final (produto de consumo) ou às organizações (produto industrial). Etzel, Walker e Stanton (2001) explicam que os produtos industriais ou empresariais são destinados à revenda, uso em produção de outros produtos ou fornecimento de serviços em uma organização, enquanto que os produtos de consumo são dirigidos para o consumo pessoal em residências e dividem-se em quatro grupos:

- Bens de conveniência: produto que já é conhecido e cuja compra é feita com mínimo esforço. Geralmente tem preço unitário baixo, não são muito volumosos e não são afetados pela moda. Os varejistas usualmente oferecem várias marcas do mesmo tipo de item de conveniência e evitam fazer propaganda deste tipo de produto por estar disponível em muitos locais.
- Bens de compra comparada: produtos tangíveis que os consumidores estão dispostos a comparar preço, qualidade e/ou outros atributos em várias lojas até encontrar à oferta que atenda suas necessidades ou desejos. Como os consumidores estão dispostos a procurar por aquilo que pretendem adquirir, não é exigida a presença deste tipo de produto em todas as lojas de varejo. Os varejistas geralmente compram estes produtos em grande quantidade e trabalham o marketing dos produtos em conjunto com os fabricantes. Para os

clientes, a reputação dos locais que vendem os produtos é mais importante que a imagem do fabricante.

- Bens de especialidade: produto tangível para o qual os consumidores têm forte preferência de marca, estando dispostos a gastar muito tempo e esforço na aquisição desta marca e até mesmo desistir de possíveis substitutos. Geralmente são utilizados poucos varejistas, que conseqüentemente se tornam importantes no oferecimento do produto.
- Bens não procurados: são produtos novos ainda não conhecidos pelos consumidores ou produtos conhecidos que não são desejados no momento. Devido à dificuldade de comercialização deste tipo de produto, a abordagem adotada pode ser tornar a oferta conhecida para que seja lembrada quando a necessidade surgir.

Ainda sobre tipologias de produtos, Urdan e Urdan (2006) esclarecem que elas são esquemas de classificação que se baseiam em certas características para organizar e explicar os diferentes tipos de bens. Assim, para estes autores, além da diferenciação dos produtos de consumo e industriais, é possível ainda classificá-los em outros esquemas. Os citados são:

- Pelo período de uso:
 - Duráveis: com preço elevado e maior durabilidade (superior a um ano).
 - Consumíveis: que são comprados com frequência e se exaurem após o uso.
 - Descartáveis: utilizando por um breve período e posteriormente descartáveis.
 - De coleção: que passa a fazer parte de um conjunto valorizado, independentemente de ser utilizado ou não.
- Tangíveis e intangíveis: onde os bens são produtos físicos ou tangíveis, enquanto os serviços caracterizam-se pela intangibilidade.
- Superiores e básicos: em que produtos superiores são percebidos como sofisticados e possuem preço mais elevado em comparação aos produtos básicos, que possuem desempenho limitado e preços menores.
- Utilitários e hedônicos: que se diferenciam em função das suas propriedades, pois enquanto os produtos utilitários são funcionais e geralmente escolhidos por critérios baseados em uma análise racional, os produtos hedônicos se voltam mais a satisfazer os sentidos e atender critérios subjetivos de satisfação.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001) um amplo grupo de produtos com características físicas similares e voltados a usos também similares formam uma linha de produto, enquanto o conjunto de todos os produtos oferecidos para venda por uma empresa representa o mix de produtos. Este mix possui amplitude e profundidade. A amplitude é medida pelo número de linhas de produtos contidas no mix, e a profundidade é determinada pela variedade dos tamanhos, cores e modelos oferecidos dentro da linha. Já Kotler e Armsntrong (2003) acrescentam ainda a extensão e a consistência como elementos de uma linha produtos. A extensão representa o número total de itens produzidos dentro de cada uma das linhas, e a consistência refere-se ao grau de proximidade e relacionamento entre as várias linhas de produtos e seu uso final, canais de distribuição ou outra característica.

No comércio varejista, definir o mix e a linha de produtos comercializados é extremamente importante, pois esta decisão impacta também no perfil da clientela que pretende-se atender, no *layout* e tamanho da loja, no volume de estoque e no capital de giro requerido para o negócio. Outro ponto relevante é que as decisões sobre o mix refletem diretamente no volume de vendas e na rentabilidade de empresas varejistas, sendo necessário, portanto, buscar constantemente informações sobre as necessidades dos clientes, além de acompanhar as tendências do mercado e a atuação dos concorrentes. De modo geral, o mix de produtos no varejo deve então ter foco no consumidor, ser voltado à maximização das vendas potencializando ao máximo as oportunidades de vendas e o atendimento às expectativas dos consumidores e objetivar a minimização dos estoques através de sua correta gestão (INAFUCO, 1997).

Outro fator relevante na análise mercadológica do produto é a marca. Urdan e Urdan (2006) definem marca como um nome, desenho, símbolo ou combinação destes que são utilizados para identificar e individualizar produtos e/ou suas linhas, organizações, serviços e até mesmo idéias. Para estes autores, na perspectiva dos consumidores a marca serve para facilitar a identificação e simplificar o processo de escolha dos produtos. Por sua vez, Kotler e Armstrong (2003) acrescentam que muitos consumidores utilizam a marca como uma referência de qualidade do produto, pois ao comprar sempre uma mesma marca passam a conhecer antecipadamente as características do produto que estão adquirindo, enquanto que as empresas, ao adotar e registrar uma marca, podem obter proteção legal para as características exclusivas de seus produtos, e desenvolver estratégias de segmentação de mercado.

Apesar das marcas de fabricantes dominarem o varejo, atualmente muitos varejistas e atacadistas têm investido na construção de marcas próprias, o que apesar da dificuldade inicial

e dos custos de manutenção, pode aumentar as margens de lucro e proporcionar produtos exclusivos. Nesta guerra de marcas os varejistas possuem vantagens em relação aos fabricantes, pois como controlam o ponto de venda podem definir os critérios de exposição dos produtos, cobrar pelo acesso do fabricante ao espaço das lojas e vender os produtos de marca própria com preços menores (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Urdan e Urdan (2006) ainda comentam que a marca própria utiliza a confiança do consumidor no varejista para encorajar o consumo de produtos com preços menores sem aumentar a percepção de risco, graças à forte imagem da empresa comercializadora, além de simplificar o trabalho do consumidor ao apresentar uma referência prática para o produto.

Quanto aos serviços, eles podem ser definidos com atos, ações e desempenhos e podem ser prestados em graus diferentes, associados ou não a um produto tangível (LAS CASAS, 2008). Urdan e Urdan (2006) relacionam a inseparabilidade, a variabilidade, a perecibilidade e a intangibilidade como as características distintivas dos serviços.

Inseparabilidade representa a característica dos serviços em serem produzidos ao mesmo tempo em são consumidos, exigindo proximidade física ou virtual entre o prestador de serviços e o cliente. Este fator leva à variabilidade, que representa a possível variação que um serviço pode sofrer entre uma e outra aplicação, dependendo do cliente, da empresa, de quem executa e/ou de quando ele acontece (URDAN; URDAN, 2006). Já a intangibilidade significa que os serviços não podem ser tocados ou experimentados, ou seja, não apelam aos sentidos, enquanto a perecibilidade representa o desperdício gerado pela capacidade não utilizada durante a prestação de um serviço e pelo tempo limitado que os prestadores de serviço têm para proporcionar a satisfação do cliente (LAS CASAS, 2008).

Finalmente, Las Casas (2008) comenta que os componentes principais das variáveis controláveis do varejo foram definidos por Lazer e Keiley⁹ ao apontar três itens para o composto de marketing dos varejistas: o subcomposto de produtos e serviços, o subcomposto de comunicação e o subcomposto de distribuição. Segundo esta visão, o subcomposto de produtos inclui serviços de venda e serviços ao cliente, estacionamento, variedade e sortimento, crédito, linhas de preços, garantias e trocas, alterações e ajustes, imagem da loja e entrega. Neste caso, o item preço surge como fator relacionado às decisões sobre produtos.

⁹ LAZER; W. KEILEY, E. The retailing mix: planning and management. **Journal of retailing**, p. 34-41, Spring, 1961.

Entretanto, por tradicionalmente ser tratado como um item a parte nas análises do composto de marketing, discute-se o tema de forma individualizada na próxima seção.

2.4.2 Preço

Em sentido restrito, o preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, e de forma mais ampla é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Enquanto os demais componentes do mix de marketing representam custos, o preço produz receita (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; URDAN; URDAN, 2006). Ele tem impacto no nível de vendas, na margem de contribuição e na posição estratégica de um produto, tornando-se assim uma das mais relevantes variáveis de marketing (LIMA et al., 2007). Além disto, o preço também pode servir para reforçar o posicionamento do produto e a imagem da empresa (CARNEIRO et al., 2006).

O preço é possui dois componentes. O primeiro é a concepção usual do consumidor, o valor monetário formado pelo preço pago pelo produto acrescido dos custos da operação, manutenção e depreciação do produto. Já o segundo componente é o não monetário, que envolve os custos psicológicos, de tempo e energia gastos para adquirir e utilizar um produto (URDAN; URDAN, 2006). Todas estas características sugerem que a variável preço exerce forte influência nas decisões mercadológicas de uma organização. Para Carneiro et al., (2006), o preço faz parte de um posicionamento maior da empresa definido por suas estratégias e pelo seu composto de marketing, portanto, as decisões sobre ele devem ser coerentes com as demais decisões de marketing e com a orientação estratégica da empresa, permitindo assim que o preço contribua para o posicionamento desejado no mercado.

Outra característica marcante do preço no composto de marketing é a sua flexibilidade, uma vez que ao contrário das especificações de produtos e dos compromissos com os canais de distribuição, ele pode ser alterado rapidamente (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; URDAN; URDAN, 2006). Sobre isto, todavia, Carneiro et al. 2006 alertam que a liberdade das empresas para fixar preços pode ser condicionada por fatores macro ambientais, como inflação, taxa de juros, controles oficiais, políticas tributárias e atuação de organismos de defesa do consumidor.

Para Kotler e Armstrong (2003) a determinação de preços é o maior desafio que muitos executivos de marketing enfrentam, e mesmo assim muitas empresas ainda não lidam muito bem com esta tarefa. Os erros mais comuns apontados por estes autores são: preços demasiadamente orientados para custos e não para o valor ao consumidor, preços que não são revistos com frequência suficiente para refletir as alterações no mercado, preços que não levam em conta todo o mix de marketing e preços que não apresentam variação suficiente para diferentes produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra. Lima et al. (2007) argumentam então que o desafio das organizações é oferecer um pacote de benefícios tangíveis e intangíveis que seja atraente para o cliente e ao mesmo tempo definir um preço que permita o equilíbrio entre as necessidades do cliente, as alternativas concorrentes disponíveis e as metas de lucratividade da organização.

O estabelecimento de preços pode ser influenciado por fatores internos e externos à organização. Os objetivos de marketing da empresa, a sua estratégia do mix de marketing e os custos são exemplos de considerações internas. Externamente, causam impactos nos preços o mercado e a demanda, o custo, as ofertas dos concorrentes e outros elementos como as condições econômicas, o impacto dos preços sobre outros participantes do mesmo ambiente, o governo e as preocupações sociais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Etzetel, Walker e Stanton (2001) apresentam três objetivos possíveis para o estabelecimento de preços em uma empresa, argumentando que a escolha por um deles deveria ser compatível com os objetivos gerais e de marketing já estabelecidos. Na orientação para o lucro a empresa define se pretende atingir um retorno alvo ou maximizar seu lucro, enquanto que na orientação para vendas o objetivo é aumentar o volume de vendas e/ou manter ou ampliar a parcela de mercados, e na orientação para o *status quo* busca-se a estabilização de preços e a equiparação da concorrência de forma a evitar a competição por preços. Kotler e Armstrong (2003) ainda lembram que as empresas podem definir seus preços objetivando a sobrevivência, quando sua preocupação for com o excesso de capacidade, concorrência pesada ou alteração nos desejos dos consumidores. Esta estratégia, todavia, é viável apenas no curto prazo, já que em longo prazo a empresa deverá aprender a agregar valor. Outro objetivo possível, para estes autores, é a liderança na qualidade do produto, geralmente associada à cobrança de um preço alto para cobrir a qualidade superior e o alto custo de pesquisa e desenvolvimento.

Sobre a estratégia do mix de marketing, Kotler e Armstrong (2003, p. 267) argumentam que

[...] ao estabelecer preços, a empresa deve levar em conta o mix de marketing total. Se o produto estiver posicionado sobre fatores de valor, o preço será fortemente afetado pelas decisões de qualidade, promoção e distribuição. Se o preço for fator crucial do posicionamento, então ele afetará profundamente as decisões tomadas quanto aos outros elementos do mix de marketing. Entretanto, mesmo favorecendo o posicionamento por preços, empresas precisam lembrar que os clientes raramente compram por base nele. Pelo contrário, buscam por produtos que lhes dêem o melhor valor em termos de benefícios recebidos pelo preço que pagaram.

Os custos determinam o piso do preço que uma empresa pode cobrar pelo produto, de forma a cobrir todos os custos de produção, distribuição, venda e ainda obter uma taxa de retorno para compensar seu esforço e risco. Os custos fixos são aqueles que não variam em função do nível de produção ou vendas, enquanto que os custos variáveis alteram-se em proporção direta com o nível de produção (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Para Urdan e Urdan (2006), determinar os preços dos produtos a partir dos custos apresenta vantagens como a simplicidade do método e a percepção de segurança de que o preço irá cobrir os custos. E apesar de considerar que os custos não podem ser o único critério para a definição de preços, Carneiro et al. (2006) concordam que desconhecer o impacto dos custos ou mensurá-los inadequadamente pode acarretar sérias dificuldades para a gestão de uma empresa.

Se os custos delimitam o limite inferior dos preços, o mercado e a demanda são responsáveis por determinar o limite superior. Os principais fatores de mercado e demanda que influenciam a determinação dos preços são os diferentes tipos de concorrência, as percepções de valor do consumidor e a elasticidade e preço da demanda, entendida como a mudança provocada na quantidade comercializada de acordo com as variações aplicadas aos preços. Da mesma forma, as condições oferecidas pelos concorrentes precisam ser analisadas na determinação de preços, uma vez que estes concorrentes costumam reagir às ações de marketing de uma empresa e que os consumidores normalmente avaliam várias ofertas diferentes para tomar suas decisões de compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Outro ponto importante para a análise da concorrência é conhecer não apenas os preços que praticam, mas toda a estrutura da indústria em que o produto está inserido, considerando nesta avaliação tanto os concorrentes diretos quanto os indiretos (CARNEIRO et al., 2006).

Para Hutt e Speh (2002), estes mesmos fatores interferem na determinação de preços para negócios entre organizações (*B2B - business to business*), mas empresas que atuam neste tipo de mercado atribuem um significado especial aos preços, geralmente relacionado aos

atributos do produto, da empresa e/ou do vendedor. Dentre os benefícios perseguidos pelos consumidores organizacionais, estes autores destacam os funcionais, ligados a características do projeto que possam ser interessantes para equipes técnicas, os operacionais, como durabilidade e confiabilidade, os financeiros, que envolvem oportunidades favoráveis para a economia de custos, e os pessoais, que incluem a redução do risco e a obtenção de um determinado *status* organizacional.

A visão de custos também é ampliada em mercados organizacionais. Quando adquire um produto, uma empresa leva em conta, além do preço do produto, os custos de aquisição, que incluem despesas administrativas como a avaliação de fornecedores e a emissão de pedidos, os custos de posse como o financiamento e a armazenagem dos materiais, e os custos de utilização que são decorrentes do uso contínuo do produto adquirido, como a instalação, treinamento de funcionários, e gastos com mão-de-obra, por exemplo. Desta forma, ganha importância nos negócios entre empresa a noção de valor, onde a ênfase está em estabelecer relações de longo prazo visando obter um custo total mais baixo (HUTT; SPEH, 2002).

Percebe-se assim que a determinação do preço para um produto que é disponibilizado ao mercado consumidor causa impacto direto no desempenho da estratégia de marketing de uma organização, especialmente por transmitir ao cliente, seja ele pessoal ou empresarial, uma mensagem sobre o que esperar deste produto. Todavia, não é apenas o preço que desempenha esta função. No composto de marketing, o item promoção também atua nesta direção. É sobre ele que recai a atenção a seguir.

2.4.3 Promoção

A promoção é o elemento do mix de marketing que objetiva exercer influência sobre as crenças ou comportamentos de um público-alvo, informando, persuadindo e lembrando o mercado de um produto e/ou organização que o vende (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Ela completa o composto de marketing ajudando a conquistar e manter os clientes, além de comunicar-se com outros grupos de interesse como distribuidores, acionistas e comunidade (URDAN; URDAN, 2006). O cumprimento destas funções de promoção passa pela utilização de diversos instrumentos de comunicação. Kotler e Armstrong (2003) sugerem que o mix de comunicações em marketing é composto por cinco elementos:

- A propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Ela permite atingir grande número de compradores dispersos geograficamente a um custo baixo por exposição e repetir uma mensagem muitas vezes, sendo usada para construir uma imagem duradoura de um produto e/ou organização ou para desencadear vendas rápidas. Apesar destes benefícios, a propaganda também possui deficiências, como a sua impessoalidade e unilateralidade, além dos custos que podem surgir de acordo com a mídia utilizada.
- A venda pessoal é uma apresentação feita por força de vendas da empresa objetivando vender e desenvolver relacionamentos. Devido às suas características, a venda pessoal é a ferramenta mais eficaz para certos estágios do processo de compras, como a construção das preferências dos compradores. Por outro lado, os custos relacionados à criação, manutenção e desenvolvimento de uma forma de vendas podem ser muito altos.
- A promoção de vendas trata de incentivos de curto prazo para estimular a compra ou venda de um produto. Dentre as ferramentas de promoção de vendas utilizadas estão cupons, concursos e descontos, entre outros, que costumam atrair a atenção do consumidor e oferecer forte incentivo à compra, incitando e recompensando uma resposta rápida. Seus efeitos geralmente têm vida curta, não sendo tão eficazes para construir relacionamentos duradouros.
- As relações públicas consistem no desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa para obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou impedimento da disseminação de mensagens negativas sobre a organização. Através das relações públicas é possível construir credibilidade e chegar até compradores avessos a vendedores e/ou anúncios.
- O marketing direto caracteriza-se pelo contato direto com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo, utilizando para isso ferramentas como fax, telefone, e-mail e internet. Tem como características a privacidade, o imediatismo, a personalização e a interatividade, ajustando-se muito bem aos esforços de marketing voltados à criação de relacionamentos pessoais com o cliente.

Esta visão das ferramentas de comunicação se aproxima daquela apresentada por Etzel, Walker e Stanton (2001), que não tratam do marketing direto, mas acrescentam que uma promoção de vendas pode também ser direcionada aos membros do canal, caracterizando assim o que denominam de promoção comercial. Da mesma forma, Las Casas (2008) não inclui o marketing direto em sua análise das ferramentas de comunicação, discorrendo apenas sobre os outros quatro elementos citados. Todavia, apesar de não aprofundar a discussão ou apresentar exemplos, este autor lembra que pode haver outras formas de comunicação. Já Hutt e Speh (2002), ao tratar do composto de marketing em relação aos negócios entre organizações, não formalizam uma relação de elementos de comunicação, mas priorizam em sua análise dois deles, a propaganda e a venda pessoal, destacando que neste tipo de negócio a venda pessoal é a técnica primária para gerar vendas, e que a propaganda serve de apoio e complemento, especialmente ao atingir influenciadores de compras inacessíveis para a equipe de vendas. Além disso, consideram o marketing direto como um elemento de propaganda, mencionando que sua principal contribuição é levar uma mensagem a um potencial cliente precisamente definido.

Assim, apesar de ligeiramente diferentes, as abordagens apresentadas demonstram a grande quantidade de recursos de promoção disponíveis às organizações, tornando a seleção e utilização destas ferramentas essencial às estratégias comerciais adotadas. Kotler e Armstrong (2003) lembram ainda que o design, o preço, as lojas que vendem o produto também comunicam algo para os consumidores. Ou seja, mesmo que o mix de promoção seja a principal forma de comunicação de uma empresa, todo o composto de marketing deve estar coordenado para causar o maior impacto possível no mercado.

Quando uma empresa realiza esforços juntos aos intermediários objetivando divulgar e estimular a venda de seus produtos, ela utiliza uma estratégia de empurrar (push), já quando decide estimular diretamente o cliente a comprar, adota a estratégia de puxar (pull) (ETZEL; WALKER, STANTON, 2001; KOTLER; AMRSNTRONG, 2003; LAS CASAS, 2008). A estratégia de empurrar geralmente envolve venda pessoal e promoção de vendas, sendo apropriada para muitos tipos de produtos empresariais e diversos bens de consumo, enquanto que a estratégia de puxar depende de propaganda maciça e promoção de vendas (ETZEL; WALKER, STANTON, 2001).

Las Casas (2008) aconselha a utilização das duas estratégias concomitantemente, apontando que em produtos de pouca lealdade de marca, com atributos bem conhecidos, em que a escolha é feita na loja geralmente por impulso, a estratégia de empurrar torna-se mais

apropriada, enquanto que para produtos com alto envolvimento e lealdade à marca, a estratégia de puxar é mais indicada. Este autor lembra ainda que empurrar produtos favorece o giro dos estoques.

Outro fator destacado na definição de uma estratégia de promoção diz respeito ao estabelecimento de um orçamento para esta atividade. Kotler e Armstrong (2003), Las Casas (2008), Etzel, Walker e Stanton (2001) e Hutt e Speh (2002) apresentam, apenas com algumas mudanças de nomenclatura, quatro métodos comumente adotados pelas organizações:

- Na utilização dos recursos disponíveis, é estabelecido um valor que se acredita possa ser gasto, limitando a aplicação de recursos e ignorando os efeitos das promoções de vendas;
- A definição de uma porcentagem sobre vendas permite analisar a relação entre gastos com promoção, preço e lucro por unidade, mas falha por entender as vendas como causa da promoção, e não como o seu resultado;
- A paridade com a concorrência torna o orçamento um consenso do setor e ajuda a evitar guerras promocionais, mas ao mesmo tempo ignora as diferenças existentes entre as empresas e suas necessidades específicas;
- A definição de objetivos e tarefas define os gastos com promoção com base naquilo que a empresa pretende conseguir com ela, implicando na definição de objetivos específicos de promoção, na determinação das tarefas que devem ser realizadas para atender aos objetivos e na estimativa dos custos de execução destas tarefas, fazendo com que apesar da sua difícil utilização, este método permita determinar a relação entre dinheiro gasto e resultado da promoção.

Sobre estes métodos, enquanto Kotler e Armstrong (2003) e Hutt e Speh (2002) limitam-se a apresentar os benefícios e restrições que cada um possui, Las Casas (2008) e Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que a definição de objetivos e tarefas é a melhor abordagem que as organizações podem adotar, por obrigar a definição de objetivos para o programa promocional e definir a alocação de recursos necessária para atingir estes objetivos.

Tratando especificamente da comunicação no varejo, Las Casas (1997) desenvolve raciocínio próximo ao apresentado até o momento, válido para empresas de qualquer segmento, sugerindo que os varejistas devem considerar na escolha adequada de suas ferramentas de comunicação, além dos recursos disponíveis, o tipo de loja adotado, o mercado pretendido e as formas de atender este mercado. Este autor lembra ainda que há uma

tendência dos produtos se tornarem cada vez mais parecidos e serem comercializados por empresas vizinhas, exigindo um tipo de concorrência que supera a guerra de preços, como por exemplo a utilização de promoções criativas. Além disso, no comércio varejista, a decisão de compra costuma acontecer, em grande parte, no próprio estabelecimento, por isso, adotar promoções internas pode ser diferencial importante.

Definida a forma de comunicação adotada, os produtos oferecidos e os seus respectivos preços, é necessário ainda que estes produtos estejam disponíveis aos clientes. É sobre isto que trata a distribuição, o quarto elemento do mix de marketing, apresentado e discutido na próxima seção.

2.4.4 Distribuição

Qualquer ação de marketing só tem resultado se o produto comercializado estiver acessível no local e tempo desejado. Cumprir esta tarefa é o papel da distribuição. Lima et al. (2007) explicam que a distribuição trata de fazer os produtos chegarem até os clientes com eficiência e eficácia e que para atender este objetivo é utilizado um canal de distribuição, que é o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Las Casas (2008) lembra ainda que as empresas participantes dos canais de distribuição são essencialmente prestadoras de serviço, sendo que algumas optam por tomar posse dos produtos comercializados para revendê-los com lucro.

Há basicamente dois tipos de distribuição, a direta, onde o fabricante vende diretamente para o consumidor, e a indireta, quando o fabricante se utiliza de intermediários para colocar o produto ao alcance de seus consumidores (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2002; BASTA et al., 2006). Neste estudo, o foco é a distribuição indireta. Quando ela ocorre, Arbache et al. (2007), Megido e Szulcsewski (2002) e Lima et al. (2007) apontam três políticas que podem ser seguidas pelos fabricantes: a distribuição exclusiva, onde os intermediários trabalharão apenas com produtos da empresa e de nenhum concorrente; a distribuição seletiva, onde os intermediários são selecionados, porém não exige-se exclusividade; e a distribuição intensiva, onde a organização disponibiliza seus produtos no maior número de pontos-de-venda possível. O quadro 6 resume as principais características de cada uma destas políticas.

Quadro 6: Políticas de canal de distribuição

DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA (vender onde se controla a venda)	DISTRIBUIÇÃO SELETIVA (vender onde se vende melhor)	DISTRIBUIÇÃO INTENSIVA (vender onde quer que se compre)
Procura conceder a revendedores direitos exclusivos de distribuir os produtos da organização numa região	Procura selecionar intermediários que agradem o cliente e que tenham condições de vender o produto. Indicada quando se restringe a área geográfica, dispõe-se de poucos recursos para investir ou se buscam pontos-de-venda que se ajustem à imagem do produto	Procura colocar os produtos ao alcance de qualquer cliente, usando quantos intermediários forem necessários para ampliar ao máximo a cobertura, a conveniência e as oportunidades de venda
Produtos que demandam serviços técnicos durante e após a venda, grandes investimentos por parte do distribuidor e treinamento especial para a comercialização	Produtos de compra comparada, que demanda conhecimentos especializados para venda, cuidados especiais de armazenagem e preços elevados. Serviços pós-venda são importantes	Produtos com demanda elevada, compra frequente e em pequena quantidade, baixo preço unitário e que não demandam serviços técnicos
Bens de especialidade (por exemplo: grifes, O Boticário, BMW)	Bens de especialidade, comparação, industriais (por exemplo, Electrolux, WEG)	Mercados maduros, concorrência acirrada
		Bens de conveniência, suprimentos (por exemplo: cigarros, sabão em pó, disquetes)

Fonte: Lima et al. (2007)

Surgem então os canais de distribuição, que segundo Urdan e Urdan (2006, p. 127) são “[...] um sistema de organizações, pessoas, outros recursos (como estoques, prédios e equipamentos) e processos que tornam os produtos e serviços disponíveis aos consumidores”. Para Kotler (2005) as decisões referentes ao canal estão entre as mais importantes que a organização se depara, pois envolvem intimamente outras decisões de marketing. Esta visão é corroborada e complementada por Las Casas (2008) ao mostrar que a distribuição é um importante fator de ajuste entre oferta e demanda em economias livres, tornando os canais de distribuição vantajosos tanto para os fabricantes quanto para os consumidores.

Em relação às vantagens dos canais indiretos, Kotler e Armstrong (2003) inicialmente questionam porque as empresas deveriam repassar a terceiros uma de suas tarefas – que é fazer o produto chegar até o cliente – para em seguida responderem dizendo que o uso de intermediários pode levar a maior eficiência no oferecimento de produtos, uma vez que estes

usualmente possuem mais contatos, experiência, especialização e escala operacional do que uma organização produtora poderia conseguir. Megido e Szulcsewski (2002) ainda propõem que os intermediários, por estarem mais perto dos consumidores, podem assumir um papel de ouvidores dos fabricantes perante os usuários de seus produtos.

Estes benefícios notadamente representam um ganho comercial para as empresas que podem se valer dos intermediários para atender melhor a um maior número de clientes. Mas tanto Las Casas (2008) quanto Kotler e Armstrong (2003) apresentam outra vantagem que se torna decisiva, operacionalmente, na adoção de intermediários, que é a racionalização dos processos. Exemplificando o pensamento destes autores, uma organização que tenha quatro fábricas e que repasse os produtos destas unidades para quatro clientes, terá 16 movimentos possíveis (4 x 4). Já um concorrente com igual estrutura e número de clientes, mas que utilize um intermediário reduz o número de movimentações necessárias para atender todos os clientes para oito, sendo quatro das fábricas para o intermediário e mais quatro destes intermediários, que centraliza todos os produtos, até os clientes.

Diante disto, e da grande necessidade de recursos financeiros para uma organização produtora atender diretamente ao seu cliente, enfatizada por Kotler (2005), os intermediários então potencializam a concretização de atividades comerciais em larga escala. Ao mesmo tempo, os clientes das organizações também são beneficiados pelos canais de marketing.

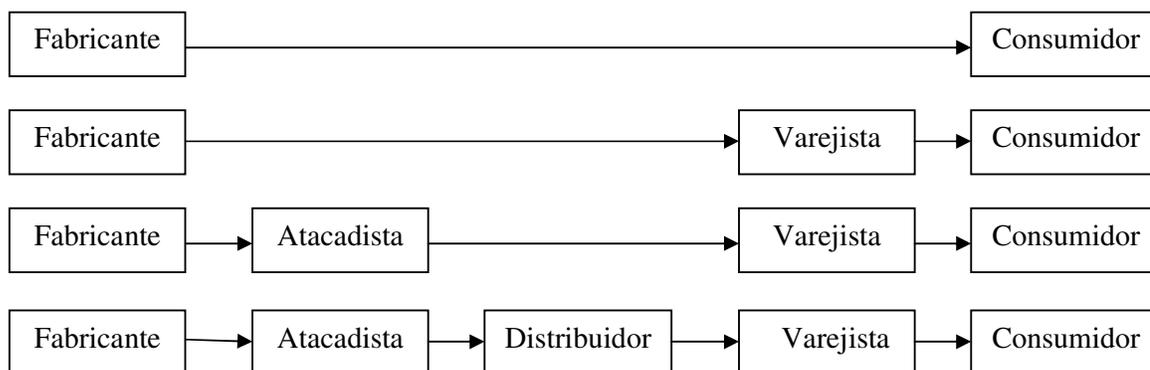
O canal de distribuição proporciona ao cliente satisfação ou utilidade de lugar, de tempo e de posse. A utilidade de lugar está relacionada à conveniência da obtenção de um produto onde se deseja, enquanto a utilidade de tempo permite a compra quando necessário e a utilidade de posse gera benefícios mais amplos do que os de aquisição, como *status* e estilo de vida (LAS CASAS, 2008). Assim, além da estratégia mercadológica, a formação de canais de marketing também é decisiva para o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, que podem enfrentar dificuldades na obtenção de produtos quando não encontram uma estrutura de canais de distribuição adequada.

2.4.4.1 Tipos e participantes dos canais de distribuição

Os canais de distribuição são diferentes de acordo com o tipo de produto comercializado. Existem canais para produtos de consumo, para produtos organizacionais e industriais e para serviços.

Os produtos de consumo, esclarece Las Casas (2008), são aqueles dirigidos ao consumidor final para aquisição própria ou de terceiros, como alimentos, roupas e eletrodomésticos. Segundo este autor, os fabricantes que vendem para intermediários terceirizam a estes também funções como financiamento, entrega e atendimento de reclamações. A figura 2 demonstra os tipos de canais de distribuição para o consumidor. O primeiro modelo exemplifica um canal direto, enquanto os demais são os canais indiretos.

Figura 2: tipos e participantes de canais de distribuição ao consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

O Distribuidor é um agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores na indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de territórios. Algumas empresas podem atuar como distribuidores em relação a um grupo de fornecedores e como atacadistas para outro grupo de fornecedores. Neste caso caracterizam-se como atacadistas e distribuidores (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES - ABAD, 2010a).

As atividades do atacadista são aquelas relacionadas à venda de produtos e serviços para revenda ou uso industrial, geralmente fornecendo produtos para o varejo. (LAS CASAS, 2008). A existência de atacadistas pode ser justificada por sua capacidade de realizar melhor algumas funções do canal de distribuição, como vendas e promoção, compras e formação de sortimento, quebra de lotes, armazenagem, transporte, financiamento, absorção de riscos, fornecimento de informações de mercado e serviços de gerenciamento e consultoria (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Além disso, os atacadistas também beneficiam os fabricantes ao oferecer acesso a um mercado-alvo – os seus clientes. Um atacadista específico pode ser o único a atingir certos clientes (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Assim, os atacadistas são um elo no canal de distribuição que liga os fabricantes a outras organizações (URDAN; URDAN, 2006). Nos canais de distribuição os atacadistas prestam um serviço de

intermediação que depende do tipo de atacadista em consideração (LAS CASAS, 2008). Uma classificação baseada nas funções que desempenham é dada por Kotler e Armstrong (2003):

- Atacadistas comerciais: empresas independentes que assumem a posse das mercadorias que manuseia. Dividem-se em atacadistas de serviço completo, que oferecem uma linha completa de serviços como gestão de estoques e manutenção da força de vendas, e atacadistas de serviço limitado, que não oferecem tantos serviços;
- Corretores e agentes: empresa que não assumem a posse de mercadorias, atuando como facilitadores do processo de compra e venda e recebendo uma comissão sobre o preço de venda;
- Filiais e escritórios de vendas dos fabricantes: quando as operações são executadas pelos próprios vendedores e compradores e não por intermédio de atacadistas independentes.

Como lembram McCarthy e Perreault (1997), os serviços prestados pelos atacadistas estão diretamente relacionados às funções de marketing, e eliminá-los não acaba com as funções que eles executam. Apesar disto, os atacadistas têm encontrado dificuldades das mais diversas, exigindo mudanças na sua forma de atuação (LAS CASAS, 2008), pois com muitos produtores usando canais mais curtos, eles tendem a eliminar os atacadistas (LIMA et al., 2007). Para reverter este quadro uma das estratégias adotadas por empresas atacadistas é ampliar a gama de serviços oferecidos aos clientes, indo desde o autosserviço (atacarejo) até a transformação em operador logístico (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES - ABAD, 2010b). Os atacadistas que obtém êxito em suas funções aumentam a eficiência dos canais marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2003), ou seja, para se manter no mercado eles oferecem serviços que estão diretamente relacionados às funções básicas de marketing (McCARTHY; PERREAULT, 1997).

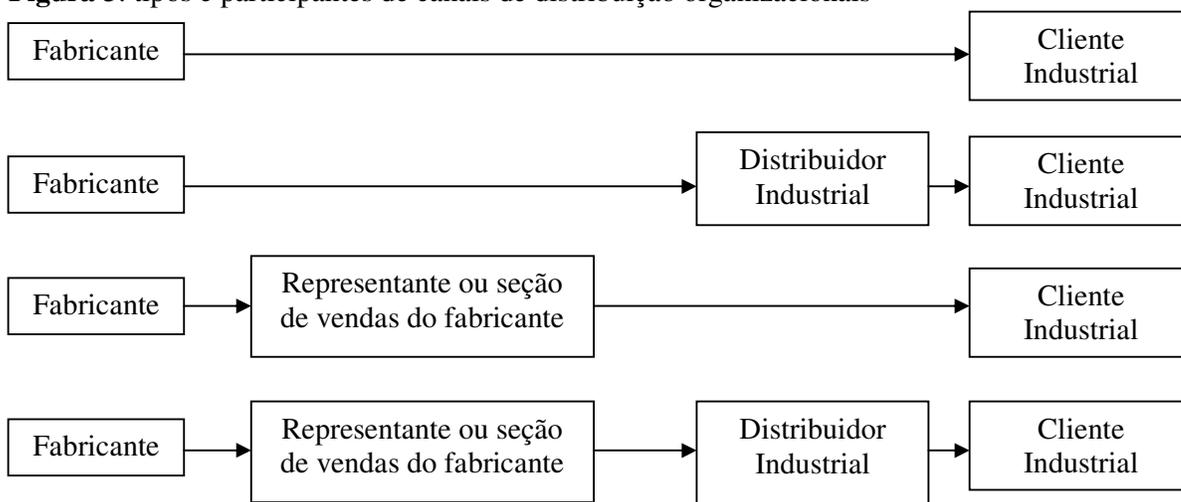
As empresas de vanguarda neste segmento também buscam melhores métodos para atender as necessidades constantemente em mutação de seus fornecedores e clientes-alvo, reconhecendo que em longo prazo a única razão de sua existência é o valor que agregam por aumentar a eficiência e efetividade totais do canal de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Uma das formas de fazer isso é fortalecer os acordos e parcerias, estabelecendo fidelidade com serviços logísticos em benefício da satisfação do consumidor final, recebendo o produto com qualidade, preço, e prazo combinado, onde quer que se encontre (CORONADO, 2001). Além destas possibilidades, um formato que atualmente vem

chamando a atenção dos atacadistas é o atacarejo (MAURO, 2010), também chamado *Cash and Carry* ou atacado de autosserviço, onde a empresa pode desempenhar tanto o seu papel tradicional de atacadista, fornecendo principalmente para pequenos negócios, quanto vender ao consumidor final como varejista (KIYOHARA, 2001).

O varejo engloba as atividades de venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal e não empresarial (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Devido à centralidade do tema para este estudo, ele é analisado separadamente na seção 2.5.

Kotler e Armstrong (2003) dividem os participantes dos canais de distribuição organizacionais em fabricantes, representantes ou seção de vendas do fabricante, distribuidores industriais e clientes industriais. A figura 3 apresenta a relação entre eles.

Figura 3: tipos e participantes de canais de distribuição organizacionais



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003)

Nos negócios entre organizações, as atividades de distribuição costumam exigir ações específicas. Kotler e Armstrong (2003), Las Casas (2008) e Hutt e Speh (2002) concordam que, em relação ao mercado organizacional, geralmente as empresas se valem de canais múltiplos, ou seja, utilizam mais do que uma das formas de canais de distribuição possíveis. Além disso, como as instituições componentes do canal são interligadas por diversos tipos de fluxos, como físico de produtos, de propriedade, de pagamento e de informações, a atividade de distribuição pode se tornar bastante complexa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Hutt e Speh (2002) apontam que o projeto de um novo canal de marketing entre organizações (*B2B - business to business*) normalmente é realizado a partir de modificações

em canais existentes, sem descartar que novos produtos e/ou segmentos possam requerer canais totalmente novos. Para estes autores existem cinco estágios na formação dos canais: no primeiro definem-se os objetivos e metas do novo canal, como atingir determinados segmentos de mercado, gerar um nível de lucros desejado e manter ou aumentar as vendas e a participação do mercado; o segundo estágio busca identificar as restrições do projeto do canal, como a disponibilidade de bons intermediários, a preferência dos clientes por canais já estabelecidos, as características do produto que podem exigir um tipo específico de distribuição, a disponibilidade de recursos da organização, as estratégias competitivas adotadas pelos concorrentes e a dispersão geográfica dos clientes; já o terceiro estágio define as principais tarefas do canal, onde o ponto central é a adoção do conceito de canal como uma sequência de atividades, e não como um conjunto de instituições; o quarto estágio trata das alternativas que podem ser adotadas no canal de distribuição em relação ao número de níveis a ser incluído no canal, os tipos e o número de intermediários e o número de canais a ser utilizado; finalmente, no quinto estágio ocorre a seleção do(s) canal(is) dentre as alternativas disponíveis.

Uma vez definida a estrutura do canal de distribuição organizacional, Hutt e Speh (2002) apontam que as principais tarefas de administração desta estrutura são a seleção e motivação dos participantes, o gerenciamento dos conflitos e o controle e avaliação do desempenho do canal. Sem diferenciar entre canais para o consumidor ou organizacionais, Kotler e Armstrong (2003) corroboram três destas tarefas da administração de canais de distribuição: a seleção dos membros, sua motivação e a avaliação do desempenho do canal.

Nos canais de distribuição o varejo é responsável pela última etapa do processo, a disponibilização do produto aos clientes e/ou consumidores finais. Como o estudo realizado concentra-se em redes de compras varejistas, as principais características deste intermediário são discutidas na próxima seção.

2.5 VAREJO

Segundo Las Casas (2008, p. 320) a AMA (Associação Americana de Marketing) define varejo como “[...] uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente

aos outros consumidores”. Para este autor, consideram-se estabelecimentos varejistas aqueles em que mais de 50% de suas operações são vendas no varejo.

No âmbito dos canais de distribuição, as atividades de varejo são aquelas voltadas à venda de produtos e serviços para consumidores finais. Dentre as ações desenvolvidas no varejo estão criar um local, físico ou virtual, para a venda, promover e expor os produtos, atrair, receber e colocar clientes em potencial em contato com as ofertas, prestar explicações sobre os produtos, negociar condições de venda e cuidar da entrega das mercadorias (URDAN; URDAN, 2006). Esta atividade comercial possui grande relevância econômica, pois os varejistas contribuem para o processo de criar valor ao tornar os produtos disponíveis quando e onde os clientes desejam, além de facilitar as compras por meio de crediário, cartões de crédito e venda em pequenas quantidades. Eles possibilitam que os clientes comparem as compras, além de oferecer uma seleção de mercadorias de diferentes procedências (LIMA et al., 2007). Pride e Ferrell (2001, p. 307) reforçam estas características dos varejistas ao afirmar que

Os varejistas agregam valor, prestam serviços e dão assistência na escolha de produtos. Podem aumentar o valor do produto tornando a experiência de comprar mais conveniente, como na compra em casa. Por meio da localização, o varejista pode facilitar a compra de comparação. Por exemplo, não é incomum que os vendedores de carros se agrupem em uma mesma vizinhança. O valor do produto é aumentado também quando os varejistas oferecem serviços, como assessoria técnica, entrega, crédito e serviços de reparos. Finalmente, o pessoal de vendas do varejo pode demonstrar aos clientes como um produto vai ajudá-los suprimindo suas necessidades ou resolvendo seus problemas.

Historicamente, o desenvolvimento da atividade varejista no mundo reforça da premissa de Adam Smith sobre os benefícios da especialização e divisão do trabalho. O ponto de partida do varejo atual foi a decadência do modelo colonial de comercialização, que era caracterizado principalmente pela concentração de uma série de atividades sob o comando de um mercador (BELIK, 1997). Posteriormente, com o advento da estrada de ferro, foi possível adotar novas formas de comercialização, como a venda por catálogos. Os bondes elétricos do final do século XIX também permitiram a descentralização dos estabelecimentos varejistas para os bairros e estimularam o surgimento de lojas ao longo dos trilhos. Grandes lojas de departamentos e Shoppings Centers são outros exemplos de varejistas que se desenvolveram neste período (LAS CASAS, 2004).

No Brasil, inicialmente as atividades comerciais eram dependentes de Portugal. Além disto, a falta de infra-estrutura limitava a atividade, que só tomou impulso na época da República (LAS CASAS, 2004). Neste período surgem empresas como a Mesbla, Casas Pernambucanas e Mappin, que apresentam inovações na forma de comercializar ao introduzir métodos de vendas e exposição de mercadorias e no sistema de compras, usando como referência modelos que já eram adotados nos Estados Unidos e na Europa. Todavia, a escassez de mercadorias, especialmente de consumo alimentar, marcou a criação de um sistema de intervenção pública através de vários organismos que tentavam regular o abastecimento. Somente na década de 90 do século passado que a maior parte dos controles governamentais foi eliminada (BELIK, 1997).

Atualmente a utilização de varejistas para distribuir seus produtos proporciona, para os fabricantes, vantagens como a redução do número de contatos, a possibilidade de concentrar-se em sua atividade principal e a redução de custos derivada da especialização do varejista. Já para os consumidores finais o varejo é o responsável por prover a utilidade de posse, tempo e lugar, além muitas vezes oferecer serviços complementares como crédito, entrega e manutenção (LAS CASAS, 2004). Outro argumento importante para a utilização de varejistas é a sua capacidade de equacionar melhor o dilema da contradição entre o que o fabricante é capaz e aquilo que o consumidor deseja, pois muitas vezes os fabricantes só conseguem produzir uma grande quantidade de poucos itens, enquanto os consumidores esperam quantidade limitada, mas grande variedade de produtos (TOLEDO, 1994).

A maior parte das decisões de compras acontece nos limites do varejista, o que dá a este participante dos canais de distribuição a oportunidade de influenciar o consumidor. Logo, o desempenho das atividades do composto de marketing depende diretamente do que ocorre no varejo (URDAN; URDAN, 2006). Neste sentido, Grewal et. al (2010), a partir da análise de duas dimensões significativas para o varejo, os preços relativos e as ofertas relativas, sugerem algumas estratégias que poderiam ser perseguidas no setor. Empresas com preços baixos e pouca oferta deveriam atuar buscando o menor preço, enquanto que preços e ofertas altas caracterizam uma posição de inovação e preços altos e oferta baixa significam um problema que merece atenção e análise sobre a viabilidade ou não de permanecer neste mercado. Varejistas que não estão em nenhum dos dois extremos fazem parte, segundo estes autores, do ‘grande meio’, onde o desafio é prover valor ao cliente.

Por estar em contato direto com os clientes, as organizações de varejo possuem grande capacidade de adaptação e recriação das formas de comercialização (BELIK, 1997). Como as

lojas de varejo possuem diferentes formas e tamanhos, e novos formatos surgem continuamente, há diferentes características que podem ser usadas para classificar empresas deste segmento (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Beckman, Davidson e Talasyck¹⁰ (1973, apud Las Casas 2008) sugerem os seguintes critérios para classificar os varejistas:

- Por propriedade do estabelecimento:
 - Lojas Independentes;
 - Lojas em cadeias ou filiais;
 - Lojas de propriedades de fabricantes;
 - Cooperativas de consumidores;
 - Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros;
 - Lojas de propriedade da empresa industrial;
 - Lojas operadas pelo governo;
 - Lojas de utilidade pública.
- Por tipo de negócio:
 - Lojas gerais (departamentos, gerais e de variedades);
 - Lojas de uma única linha de produtos (móveis, confecções, etc.);
 - Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes).
- Por tamanho do estabelecimento:
 - Por número de empregados;
 - Por volume de vendas anuais.
- Pelo grau de integração vertical:
 - Não integrada (funções varejistas somente);
 - Integrada com funções atacadistas;
 - Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades.
- Pelo tipo de relação com outras organizações:
 - Não afiliada;
 - Voluntariamente afiliada com outros varejistas (cadeias formadas por atacadistas, cadeias formadas por varejistas independentes, franquias).
- Por método de contato do consumidor:
 - Lojista;
 - Marketing direto (venda por catálogo, anúncios em mídia, internet);

¹⁰ BECKMAN, T. N.; DAVIDSON, W. R.; TALASYCK, W. **Marketing**. 9 ed. New York: Ronald Press, 1973.

- Contatos diretos com os consumidores (porta a porta, entregas regulares em locais determinados);
- Por tipo de localização:
 - Urbana (comércio central, distrito comercial secundário, localização de bairro, Shopping Centers, mercado público);
 - Cidade pequena (Centro, bairros);
 - Lojas rurais;
 - Stands à beira de estrada.
- Por tipo de serviços prestados:
 - Serviços completos;
 - Serviços limitados;
 - Autosserviço.
- Pela forma legal de comercialização:
 - Individual;
 - Sociedade;
 - Empresa de capital limitado;
 - Sociedades anônimas;
 - Tipos especiais de organizações.
- Por organização administrativa ou técnica:
 - Indiferenciada;
 - Departamentalizada.

Já Kotler e Armstrong (2003) sugerem outro esquema de classificação, porém mantendo algumas características em comum com o anterior. A proposta destes autores é apresentada no quadro 7.

Quadro 7: Classificação de varejistas

CARACTERÍSTICA	TIPOS
Volume de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Autosserviço: atendem clientes que querem executar seu próprio processo de localizar-comparar e selecionar produtos; • Serviço Limitado: oferecem assistência à venda por comercializarem bens de compra comparada; • Serviço completo: prestam assistência em todas as fases do processo de compras.

Continua

CARACTERÍSTICA	TIPOS
Linha de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas de especialidades: vendem linha limitada de produtos com grande sortimento dentro dela; • Lojas de departamentos: vendem vasta variedade de linhas de produtos; • Supermercados: lojas de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens e alto volume, mais voltadas a alimentação, artigos de lavanderia, higiene pessoal e limpeza doméstica; • Lojas de conveniência: estabelecimentos pequenos que vendem linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade; • Superlojas: lojas maiores que visam atender todas as necessidades dos clientes para artigos de compra rotineira. Há variações do modelo como os hipermercados, que combinam vários modelos distintos.
Preços relativos	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas de descontos: vende mercadorias comuns com preços mais baixos procurando volume mais alto; • Varejistas de pontas de estoques: vendem sortimento inconstante e variado de mercadorias; • Lojas de fábricas: pertencem e são operadas por fabricantes; • Clubes de compras: vendem sortimento limitado de produtos com descontos para associados que pagam anuidade;
Tipo de organização	<ul style="list-style-type: none"> • Redes corporativas: lojas de propriedade comum que utilizam sistema centralizado de compras e merchandising e vendem linhas semelhantes de mercadorias; • Redes voluntárias: grupos de varejistas independentes patrocinados por um atacadista que se dedicam à compra de grandes volumes e ao merchandising conjunto; • Cooperativas de varejo: grupos de varejistas independentes que montam central de compras e realizam esforços promocionais em conjunto; • Organizações de franquias: associação contratual entre um franqueador e franqueados. O franqueado compra o direito de possuir e operar uma unidade de franquia do franqueado; • Conglomerado de merchandising: corporação de forma livre que é um misto de várias linhas diversificadas de varejo agrupadas sob uma propriedade central, com algum grau de integração de suas funções de distribuição e administração.

Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2003).

Em relação ao desenvolvimento das atividades varejistas, Belik (1997) salienta que o processo de concentração dos mercados tende a tornar o varejo uma atividade sofisticada, deixando de ser caracterizado como algo reservado a poucos empresários dotados de sensibilidade comercial para ser também uma atividade de apuro técnico e fundamentação empresarial. Neste sentido, Las Casas (2004) apresenta algumas transformações em curso no comércio varejista que exigirão ações específicas por parte das empresas deste segmento que

pretendem manter-se no mercado. Destacam-se as mudanças nos hábitos dos consumidores, mais preocupados com tempo, qualidade, saúde, meio-ambiente e presença no lar, além dos impactos do desenvolvimento tecnológico sobre as pessoas. Para este autor, a adaptação às tendências de consumo é a chave para o sucesso do varejo.

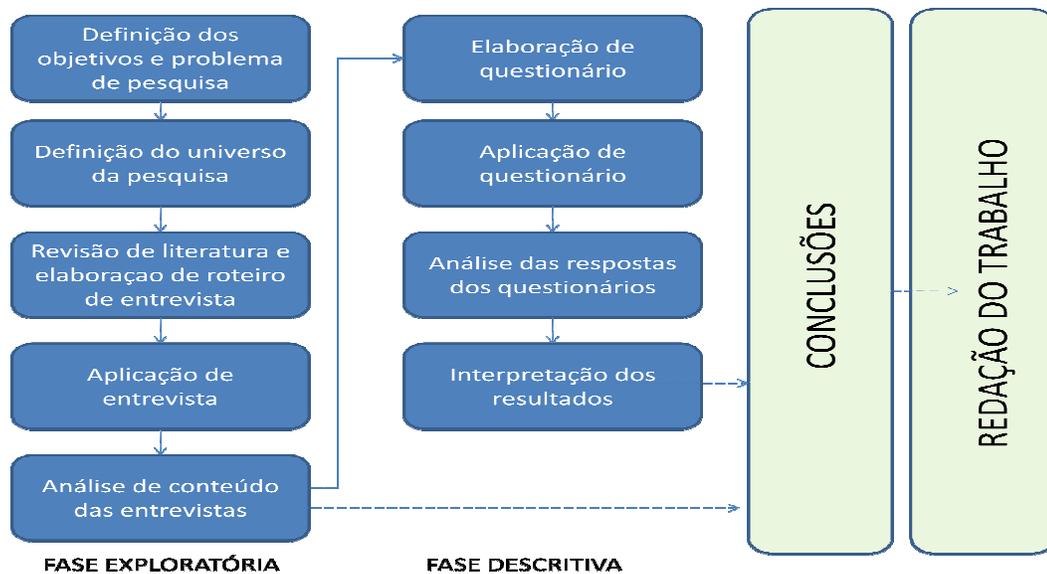
Sobre estas transformações que já estão em andamento nas organizações do setor, as Pequenas e Micro Empresas, sufocadas pela tendência de concentração no mercado, parecem assumir a vanguarda do processo. A formação de redes de compras através da associação de varejistas independentes é um dos caminhos com maior destaque neste cenário, como demonstrou a seção 2.2.

No próximo capítulo apresentam-se os métodos científicos adotados neste trabalho para analisar a gestão do composto de marketing nestas redes de compras.

3. METODOLOGIA

A ciência é definida por Jung (2004, p. 4) como “[...] a atividade que propõe a aquisição de conhecimentos sobre a natureza biológica, social e tecnológica com a finalidade de melhoria da qualidade de vida, intelectual ou material”. Para satisfazer este objetivo o autor explica que a ciência utiliza métodos e técnicas. Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos que fundamentam o desenvolvimento do trabalho apresentado, conforme a figura 4.

Figura 4: Procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada pode inicialmente ser classificada, quanto à modalidade, como exploratória. Jung (2004) afirma que esta modalidade visa a descoberta, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. Seu objetivo principal é a obtenção de novos princípios para substituírem os atuais. Além disso, Selltiz et al (1967 apud Gil 2002) apontam que a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, de forma que ideias possam ser aprimoradas e que intuições possam ser descobertas. Vergara (2009) ainda lembra que esta modalidade geralmente é empregada em áreas onde há pouco conhecimento

sistematizado. Neste sentido, a pesquisa desenvolvida é exploratória por inicialmente buscar, junto aos gestores das redes de compras participantes, aprofundamento quanto às ações adotadas por estas organizações em relação às suas atividades mercadológicas, especialmente àquelas ligadas aos elementos do composto de marketing, possibilitando que os resultados sejam analisados em um contexto organizacional específico.

Posteriormente a pesquisa identifica, junto às empresas associadas, as implicações das ações de mix de marketing da rede para a administração dos negócios individuais. Este procedimento caracteriza esta pesquisa como sendo também descritiva, pois como esclarecem Cervo e Bervian (2002), este tipo de investigação observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir, entre outros, a relação entre os fenômenos, sua natureza e características. Jung (2004) destaca que a pesquisa descritiva visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno em processo. Para este autor, descrever significa dizer como foi ou está sendo feito e/ou como detalhadamente se comporta o sistema em análise.

Definida a pesquisa no sentido de explorar e descrever as características do mix de marketing nas redes de compras, o passo seguinte foi a delimitação do universo pesquisado. Este procedimento é apresentado na próxima seção.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa corresponde ao grupo, lote ou conjunto total a ser pesquisado (JUNG, 2004). Ele compreende todos os elementos que possuem determinadas características definidas para a pesquisa. Este conceito exige a operacionalização de seus limites, quaisquer que sejam, de forma a explicitar concretamente as suas características (GRESSLER, 2003). Neste trabalho, definiu-se como o universo de pesquisa as organizações do tipo rede de compras, com sede na região do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina, formadas exclusivamente por empresas do comércio varejista, independente do seu segmento de atuação. Conforme o SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MICRO EMPRESA SANTA CATARINA – SEBRAE (2010a), cinco redes formam o universo da pesquisa, sendo uma em cada um dos seguintes segmentos: supermercados, materiais de construção, panificadoras, farmácias e agropecuárias.

Contatadas as cinco redes que compõem o universo, quatro gestores concordaram em conceder entrevista para fase qualitativa da pesquisa. Apresentam-se na sequência as características básicas das redes participantes:

- Rede de Supermercados: Fundada em 2003, possui 35 associados;
- Rede de Agropecuárias: Fundada em 2005, possui 19 associados.
- Rede de Materiais de Construção: Fundada em 2006, possui 19 associados.
- Rede de Farmácias: Fundada em 2009, possui 5 associados.

A etapa descritiva realizada para fins de alcance dos objetivos desta dissertação compreendeu a resposta de um questionário pelos associados de uma das redes pesquisadas na fase exploratória, a de supermercados. Detalham-se na sequência os métodos e técnicas de coleta de dados.

3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na fase exploratória o problema é abordado através da utilização de método qualitativo, que é formulado a partir de descrições intuitivas do pesquisador ou do indivíduo pesquisado e tem por finalidade representar os objetos ou indivíduos e as relações associadas para a formulação de um modelo interativo (JUNG, 2004). Este método torna-se adequado uma vez que é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A técnica utilizada para a coleta dos dados nesta fase foi a entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado elaborado com base no referencial teórico pesquisado (Apêndice 1). Gressler (2003) esclarece que as entrevistas abertas e semi-abertas são instrumentos básicos de investigação na pesquisa qualitativa, e que entrevistas semi-estruturadas são construídas em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade.

A entrevista é um diálogo que objetiva colher de determinada fonte dados relevantes para a pesquisa, portanto não só os quesitos devem ser muito bem elaborados, também o informante deve ser criteriosamente selecionado (RUIZ, 2002). Desta forma optou-se por entrevistar os presidentes das redes de compras selecionadas, o que permitiu um entendimento do tema a partir da visão de profissionais que exercem o papel de decisores, possibilitando o

esclarecimento da pergunta de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. Na impossibilidade de entrevistar os presidentes, os gestores das redes, definidos como os profissionais que gerenciam a organização, também foram considerados aptos a fornecer as respostas desejadas, uma vez que acompanham em detalhes todas as atividades desenvolvidas. As entrevistas foram conduzidas nas sedes das redes de compra e tiveram duração média de 45 minutos, sendo todo conteúdo gravado e posteriormente transcrito para permitir a análise dos dados. Na rede de supermercados o presidente e o gestor operacional participaram da entrevista, na rede de farmácias as informações foram fornecidas pela presidente, e nas redes de agropecuárias e de materiais de construção a entrevista foi realizada com os gestores. O total foi de quatro entrevistas envolvendo cinco respondentes.

Para a coleta de dados na etapa descritiva optou-se pelo método quantitativo. Moura e Ferreira (2005) esclarecem que dados quantitativos são aqueles apresentados sob forma numérica ou que podem ser diretamente convertidas a ele. Para Jung (2004) o método quantitativo utiliza a elaboração de enunciados analíticos e a descrição matemática das variáveis e relações existentes entre as mesmas. Além disso, este método admite a interferência do pesquisador e considera a existência de múltiplas realidades, sendo muito utilizado nas ciências em geral. Por outro lado, lembra este autor, torna-se difícil utilizar dados quantitativos para registrar e analisar problemas comportamentais de forma analítica.

Como técnica de coleta de dados quantitativos junto aos 35 associados da rede de supermercados utilizou-se o questionário (Apêndice 2), que segundo De Pádua (2008) é um instrumento de coleta de dados preenchido pelos informantes sem a presença do pesquisador. Para Rea e Parker (2000) a elaboração do questionário é elemento essencial à pesquisa, mas apesar disso nenhum questionário pode ser considerado ideal e quase todos apresentam vantagens e falhas, cabendo ao pesquisador utilizar sua experiência e critério profissional na construção deste instrumento.

As perguntas contidas em um questionário podem ter formato aberto ou fechado. As perguntas fechadas fornecem uma lista de alternativas de resposta e solicitam ao entrevistado a seleção de uma ou mais indicativas como a melhor resposta possível, já as perguntas abertas não possuem características pré-definidas de resposta, dando ao entrevistado liberdade para respondê-las (REA; PARKER, 2000). O questionário desta pesquisa continha os dois tipos de questões, sendo que as perguntas fechadas apresentavam alternativas de resposta elaboradas com base na pesquisa exploratória e na revisão de literatura, e as perguntas abertas permitiam

aos entrevistados comentar sobre algum aspecto dos temas abordados que não foram contemplados nas perguntas fechadas.

A aplicação do questionário foi conduzida por correspondência, modalidade escolhida em função da distância geográfica entre as empresas. O envio do questionário por correio eletrônico foi acompanhado de texto explicativo sobre os objetivos da pesquisa. Não foi enviado questionário para a empresa do presidente da rede de supermercados porque ele participou da entrevista da etapa qualitativa, reduzindo o universo de associados para 34.

De Pádua (2008) afirma que para pesquisas onde há muitos entrevistados ou quando estes não residem no local, pode-se enviar os questionários por correspondência, desde que acompanhados de uma carta de apresentação. Para Cooper e Schindler (2003) pesquisas por correspondência têm como vantagens o menor custo de aplicação, a maior impessoalidade percebida pelos respondentes e o maior tempo disponível para análise e levantamento de informações que garantam a correção das respostas. Já o principal problema apontado neste tipo de pesquisa é o erro de não-resposta, sendo um índice de retorno de 30% (trinta por cento) considerado satisfatório. Dentre as estratégias sugeridas para diminuir este erro estão a notificação preliminar e o acompanhamento, sendo este considerado melhor do que aquele, segundo os autores.

Considerando estas premissas, neste estudo adotou-se a estratégia do acompanhamento. Uma e duas semanas após o envio dos questionários foram realizados contatos telefônicos e envio de lembretes por e-mail para os não respondentes. Obteve-se índice de retorno de 41% (14 respostas de 34 associados participantes), acima do mínimo apontado como satisfatório por Cooper e Schindler (2003). A partir das respostas obtidas os dados foram analisados utilizando os procedimentos detalhados na próxima seção.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se a análise de conteúdo como estratégia para a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa realizada na fase exploratória, classificando as respostas em categorias de acordo com as unidades de pesquisa consideradas relevantes para o alcance dos objetivos propostos. Gressler (2003) enfatiza que a análise qualitativa dos dados geralmente ocorre durante toda a investigação por meio de teorizações e em um processo interativo com a coleta de dados, e Cooper e Schindler (2003) explicam que a análise do conteúdo mede, na

mensagem, o aspecto ‘o quê’ ela está transmitindo, e que a utilização desta estratégia deve seguir um procedimento sistemático que envolve a seleção de um esquema de unificação.

A classificação de elementos seguindo critérios determinados é denominada categorização, sendo que dentre as suas possibilidades de utilização a mais comum, rápida e eficaz, quando aplicada a conteúdos diretos é a análise por temas ou temática (RICHARDSON, 1999). Utilizando a categorização temática foram elencados como categorias de análise os aspectos gerais de formação e desenvolvimento da rede e os elementos do composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

As considerações dos entrevistados julgadas relevantes para o objetivo proposto foram organizadas em tabelas que apresentam aos principais resultados observados em relação às categorias de análise estabelecidas. Miles e Huberman¹¹ apud Pereira (2001) corroboram este procedimento ao recomendar que a análise de dados qualitativos se ampare em representações visuais, como gráficos ou esquemas, em lugar de modos narrativos.

Na fase descritiva foi utilizada a abordagem quantitativa para apurar as percepções dos associados da rede de supermercados quanto às ações de gestão do composto de marketing adotadas. Richardson (1999) explica que o método quantitativo visa garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação dos dados, sendo frequentemente aplicado em estudos descritivos.

Inicialmente realizou-se a análise dos dados obtidos através do cálculo da frequência das respostas. Para Cooper e Schindler (2003), este procedimento orienta a escolha da análise a ser adotada, em vez de a análise presumida sobrepor sua estrutura sobre os dados. As tabelas de frequência e gráficos, que foram utilizados neste trabalho, estão entre as principais ferramentas sugeridas pelos autores para esta etapa da pesquisa. A distribuição de frequência, complementam Rea e Parker (2000), é uma apresentação sumária da frequência das respostas de cada categoria variável, e dentre as suas vantagens, Cooper e Schindler (2003) destacam a simplicidade para ordenação de dados.

A partir da análise da distribuição de frequências foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson e o coeficiente de determinação dos dados, visando identificar quais as características explicam o nível de satisfação dos associados em relação à rede. Segundo Barbetta (2001) o coeficiente de correlação de Pearson é adequado para descrever a

¹¹ MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. London: Sage, 1994.

correlação linear entre duas variáveis e o coeficiente de determinação é uma medida descritiva da proporção da variação de uma variável dependente que pode ser explicada por uma variável independente.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Sempre foi intenção do pesquisador identificar as percepções dos associados de todas as quatro redes constantes do universo da pesquisa, cuja detalhamento do número de associados foi apresentado na seção 3.2. Contudo, após inúmeras tentativas de acessar os potenciais respondentes dos varejistas associados (contato pessoal e telefônico, mensagens por e-mail), isto não foi possível, resultando na obtenção de respostas apenas dos associados de uma das redes, a de supermercados.

Apesar disto, ressalta-se que felizmente esta rede é representativa no universo pesquisado pelo pioneirismo na região e por ter o maior número de associados entre as participantes da fase exploratória, além de ser referência estadual, apresentada como *case* do SEBRAE para este tipo de arranjo organizacional.

Como as competências de marketing são de natureza aplicada, por tratarem de questões práticas (URDAN; URDAN, 2006), elas podem ser incluída no rol de temas passíveis de análise no que diz respeito à sua aplicação em redes de compras. O trabalho de Andia Filho (2005), por exemplo, abordou composto de marketing em empresas associadas a redes de compras, porém analisando apenas o segmento supermercadista. Assim, apesar dos estudos já realizados, parece haver espaço para a análise das ações do composto de marketing em redes de compras do comércio varejista de diferentes segmentos do setor comercial, estabelecidas em uma mesma região geográfica, de forma que os resultados possam ser comparados e permitam maior aprofundamento sobre o tema, contribuindo ainda para a ampliação do referencial teórico existente.

O interesse pessoal do pesquisador em estudos sobre distribuição, associado ao surgimento seqüencial de novas redes de compras na região do Alto Vale do Itajaí também justificam a escolha do tema para o desenvolvimento deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. Além desta introdução, no segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura que aborda os principais conceitos necessários ao desenvolvimento do tema. São eles: redes organizacionais, redes de compras, marketing, composto de marketing e seus elementos e comércio varejista.

No terceiro capítulo trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. No quarto capítulo estão expostos os resultados obtidos, que são discutidos à luz da literatura no capítulo cinco. Finalmente, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente é caracterizado o comércio varejista no Brasil, com ênfase no varejo supermercadista, farmacêutico, de materiais de construção e agropecuário, e apresentada a região do Alto Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina, área onde o estudo foi realizado. Em seguida demonstram-se os dados obtidos na entrevista em profundidade realizada junto aos gestores das redes de compras, e os resultados da pesquisa descritiva realizada com os associados da rede de supermercados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O comércio no Brasil surgiu, segundo Varotto (2006), com o escambo realizado pelos primeiros exploradores que trocavam quinquilharias por mão-de-obra indígena para a derrubada do pau-brasil. Ainda segundo este autor, até 1649 o comércio se restringia à importação de escravos e manufaturas e a exportação de açúcar, ouro e pedras preciosas. Neste ano, é criada pela Coroa Portuguesa a Companhia Geral do Comércio do Brasil, que monopolizou a venda de vinhos, azeites, farinhas e bacalhau, além de organizar frotas comerciais que partiam do Rio de Janeiro e Salvador com produtos destinados a Portugal. Posteriormente são criadas a Companhia Geral do Comércio do Grão Pará e Maranhão, em 1755, e a Companhia Geral do Comércio de Pernambuco e Paraíba, em 1759.

Neste período também surgem os tropeiros, que segundo Las Casas (2008) foram os primeiros varejistas que se tem conhecimento no Brasil. Varotto (2006) explica que estes tropeiros se tornaram responsáveis por abastecer, a partir de São Paulo, a população das minas gerais, utilizando mulas trazidas do sul em troca de contrabando de aguardente e tabaco. Outro fenômeno decorrente deste processo, continua o autor, foi a formação de vários povoados ao longo do caminho percorrido pelos tropeiros, com destaque para a cidade de Sorocaba, onde uma feira anual passou a receber negociantes de vários locais.

A partir de 1808, com a vinda da família real para o Brasil e a abertura dos portos, o comércio na colônia sofre profundas transformações devido à facilidade em obter produtos europeus e ao crescimento da população que passa a demandar por moradias, serviços e bens

diversos. Após a independência, e com a proibição do comércio de escravos, o capital disponível começa a ser empregado na importação de produtos diversos dos Estados Unidos e da Europa. Enquanto isso o café se transforma no principal produto de exportação do país e o ingresso de capital estrangeiro possibilita a construção de estradas, a criação dos sistemas financeiro e comercial, entre outros, acelerando o processo de industrialização que, devido também à crescente urbanização, culminou com o surgimento dos primeiros industriais e das lojas de departamentos (VAROTTO, 2006).

Posteriormente, afirma Varotto (2006), o estilo americano de viver começa a ser admirado, modificando as referências francesas e causando a substituição das importações de produtos europeus por mercadorias estadunidenses. Com o fim da segunda guerra mundial o comércio brasileiro começa a modernizar-se. Surgem lojas de departamentos com estacionamento e lanchonete, além lojas especializadas em roupas. É introduzido o conceito de autosserviço e em 1953 é instalado o primeiro supermercado do Brasil, na Rua da Consolação em São Paulo.

A partir de 1970 o comércio varejista no Brasil inicia um processo de concentração, derivado, entre outros, da instalação de varejistas estrangeiros e do desenvolvimento de um novo modelo de lojas, o hipermercado, oferecendo vários grupos de produtos serviços em um mesmo local e contando ainda com instalações sofisticadas e grande variedade de itens. Mais recentemente, as novas tecnologias da informação e o comércio eletrônico, impulsionado pela disseminação da internet, têm provocado mudanças no setor varejista, que continua em processo de concentração, mas ao mesmo tempo observa reações dos pequenos comércios, além do surgimento de novos formatos de lojas, bem como a difusão e ampliação de vendas realizadas em Shoppings Centers (VAROTTO, 2006).

Atualmente o varejo é um dos mais importantes componentes da economia nacional. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010a), em 2008 havia cerca de 1,4 milhões de empresas de varejo no Brasil, ocupando mais de 8 milhões de pessoas entre assalariados, proprietários e membros de família. Ainda segundo este Instituto (2010b), também em 2008, a receita operacional líquida dos varejistas foi de 576 bilhões de reais, o que representou cerca de 20% (vinte por cento) do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro no período.

O segmento supermercadista tem sua origem moderna datada por volta de 1915-1916, quando surgiram as primeiras lojas nos Estados da Califórnia e Tennessee, nos Estados Unidos da América. Inicialmente eram armazéns adaptados para atuar com autosserviço oferecendo

aos clientes carrinhos e cestas para que pudessem escolher os produtos na área de armazenagem, originando assim um sistema em que o cliente se tornava totalmente responsável pela decisão de compras e que tinha como consequência o aumento da importância relativa das marcas, das embalagens e da propaganda dentro da loja e nos meios de comunicação. Dentre outros, o aumento da renda da população estadunidense no pós-guerra, a urbanização e o aumento da população nas décadas de 1960 e 1970 foram fatores importantes para o desenvolvimento dos supermercados. Após a década de 1970 as empresas do segmento passaram a enfrentar novos desafios como o controle de preços o aumento da inflação, e posteriormente a concorrência de outros formatos, como as lojas de conveniências, menores, porém de mais fácil acesso. (CONNOR; SCHIEK¹² apud SESSO FILHO, 2003).

No Brasil, Sesso Filho (2003) explica que a expansão do setor foi afetada por fatores macroeconômicos do contexto social do país em diferentes fases, demarcando assim cinco etapas no desenvolvimento histórico dos supermercados nacionais:

- 1953-1965: Introdução dos supermercados no Brasil;
- 1965-1974: Rápida expansão do setor supermercadista;
- 1975-1985: Desaceleração do crescimento;
- 1986-1994: Adaptação à crise econômica;
- 1995 em diante: Modernização do setor supermercadista.

No cenário atual, além da modernização, Hiroshi¹³ (2000 apud Ghisi, De Camargo e Martinelli, 2003), aponta que o setor supermercadista brasileiro está polarizado entre grandes corporações resultantes de fusões e aquisições e pequenos supermercados geralmente pulverizados e com atuação dispersa e desorganizada. Para Ghisi, De Camargo e Martinelli (2003) alguns pequenos e médios supermercados têm reagido a este contexto formando redes de compras, tidas como uma das principais alternativas para o fortalecimento do poder de compra e aumento da competitividade dessas empresas.

Considerando o segmento como um todo, o varejo supermercadista do Brasil faturou em 2009, segundo dados ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS (2010), 177 bilhões de reais, através de 78.311 lojas que contam com 191.512 check-outs em

¹² CONNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. **Food processing**: an industrial powerhouse in transition. 2 ed. New York: JohnWiley & Sons, 1997.

¹³ HIROSHI, W.A. A concentração e pulverização do varejo no Brasil.

uma área de vendas de 19,2 milhões de metros quadrados, onde trabalham 899.754 funcionários.

Já o varejo agropecuário possuía 6.938 distribuidores atuantes no ano de 2008, sendo 487 na região norte, 1.936 na região sul, 1.204 na região nordeste, 2.181 na região sudeste e 1.130 no centro-oeste. Como em 2002 havia cerca de 8.000 distribuidores ativos, estes dados demonstram a redução do número de empresas, caracterizando um processo de concentração no segmento (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DISTRIBUIDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS E VETERINÁRIOS – ANDAV, 2011). Estas revendas, segundo Cónsoli, Thomé e Castro e Do Prado (2010) possuem perfis diferentes, sendo menores e mais pulverizadas no sul e sudeste, e de maior porte no centro-oeste.

Para Nakamura (2011) este segmento atende variados tipos de clientes, desde produtores rurais que são consumidores empresariais até sitiantes e compradores urbanos, tidos como consumidores pessoais. Além disso, o atendimento é realizado através de venda assistida onde há orientação de um vendedor na escolha de um produto, sendo que mais de 70% (setenta por cento) das decisões de compras são realizadas no ponto de vendas. Mas apesar deste contexto, Cónsoli, Thomé e Castro e Do Prado (2010) afirmam que o desenvolvimento profissional do segmento ainda é recente, fato que associado à sua complexidade exige uma série de melhorias e aprimoramentos na sua gestão.

O segmento de materiais de construção, segundo Da Silva (2001) tem desenvolvimento histórico que segue um paralelo com os demais segmentos do varejo no Brasil, sendo, porém, mais recente. Romeu (2000¹⁴ apud Da Silva, 2001) aponta que até a metade do século XX o *lay-out* das lojas de materiais de construção seguia um padrão comum, e só a partir de 1956 é que novos arranjos começaram a surgir, em um processo que foi sendo adotado gradativamente por todos os grandes varejistas do setor até o final dos anos 1980.

Atualmente, segundo dados da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção – ANAMACO (2011), o setor de construção representa 13% (treze por cento) do PIB – Produto Interno Bruto brasileiro, sendo que o comércio de material de construção, de forma específica, é responsável por 4,1% (quatro vírgula um por cento) desta cadeia e 0,5% (zero vírgula cinco por cento) do PIB, sendo as lojas de pequeno e médio porte responsáveis

¹⁴ ROMEU, Carlos R. Devo modernizar meu ponto de venda? **Material interno da Clalemар Assesoria Empresarial Ltda.** São Paulo, 2000. 45 p.

por 77% (setenta e sete por cento) deste valor. O segmento é constituído por 138 mil lojas em todo o Brasil e faturou, em 2009, quarenta e cinco bilhões de reais. Estes dados corroboram a assertiva de Romeu (2000¹⁵ apud Da Silva, 2001) de que comércio varejista de materiais de construção não é tão concentrado. Estabelecendo uma comparação este autor afirma que as cinco maiores redes supermercadistas do Brasil controlam 45% (quarenta e cinco por cento) do mercado nacional, enquanto que as cinco maiores redes de materiais de construção não detêm mais de 3% (três por cento) do mercado, número este que, apesar das expansões previstas, não deve ultrapassar 5% (cinco por cento).

Quanto ao segmento farmacêutico, o CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO RIO DE JANEIRO (2007) atribui aos jesuítas, entre os séculos XVI e XVIII, o estabelecimento das primeiras boticas nacionais, normalmente localizadas próximas a conventos e colégios. No século XIX, com a chegada da Família Real Portuguesa, uma série de atos trás avanços importantes ao setor. Destacam-se a criação da Botica Militar, do Laboratório Químico Farmacêutico do Exército, a criação dos cursos de farmácias ligados à medicina no Rio de Janeiro e na Bahia e a fundação de uma escola autônoma de farmácia, em Ouro Preto.

Segundo o INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2011), o varejo farmacêutico (médico e odontológico) brasileiro movimentou, em 2008, cerca de 61 bilhões de Reais. Dados do CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIAS (2011) informam que em 2009 o Brasil possuía 79.010 (setenta e nove mil e dez) estabelecimentos farmacêuticos, entre farmácias privadas, públicas e hospitalares.

Não foram identificados dados relacionados às redes de compras no varejo farmacêutico, de materiais de construção e agropecuário no Brasil. Já no segmento supermercadista, segundo Lukianocenko (2010), nos últimos dez anos a representatividade das vendas subiu de 3% (três por cento) para 13,3% (treze vírgula três por cento), sendo faturados, em 2009, mais de vinte e um bilhões de reais por redes de compras. O número de lojas vinculadas a alguma rede é de 3.540, com 19.905 *check-outs* e uma área de vendas que 2,21 milhões de metros quadrados. A tabela 1 resume estes dados.

¹⁵ ROMEU, Carlos R. op. cit.

Tabela 1: Dados das redes de compras de supermercados entre 2005 e 2009

	2005	2006	2007	2008	2009	2009 x 2008
Faturamento bruto (em bilhões de reais)	R\$ 14,2	R\$ 15,9	R\$ 17,65	R\$ 19,84	R\$ 21,09	6,54%
Número de Lojas	3.056	3.214	3.410	3.500	3.540	1%
Número de Check-outs	13.667	14.240	16.150	17.700	19.905	7,60%
Área de vendas (milhões de m ²)	1,56	1,95	2,10	2,14	2,21	3,20%

Fonte: Lukianocenko (2010)

A seguir são apresentadas as principais características da região do Alto Vale do Itajaí, área geográfica delimitada neste trabalho.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO

A região do Alto Vale do Itajaí está no centro-leste do Estado de Santa Catarina, região Sul do Brasil. Possui área territorial de 7.514 quilômetros quadrados e é composta por 28 municípios vizinhos que abrigavam, em 2009, uma população de 268.327 pessoas, o que corresponde a 4,4% (quatro vírgula quatro por cento) da população catarinense (ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO ITAJAI – AMAVI, 2011; FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC, 2010). As figuras 5 e 6 apresentam, respectivamente, a localização da região e distribuição geográfica dos municípios.

Figura 5: Localização da Região do Alto Vale do Itajaí

Fonte: Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí (2011)

Figura 6: Municípios da região do Alto Vale do Itajaí: Distribuição geográfica

Fonte: Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí (2011)

No aspecto econômico, em 2007 o Produto Interno Bruto – PIB da região foi de 3,72 bilhões reais, representando 3,55% (três vírgula cinquenta e cinco por cento) do PIB do Estado de Santa Catarina. Em 2009 o setor de comércio na região possuía 3.224 estabelecimentos, empregando 12.903 pessoas (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC, 2010; SERVIÇO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS SANTA CATARINA – SEBRAE, 2010b). A tabela 2 resume os dados apresentados sobre a região.

Tabela 2: Informações sobre a região do Alto Vale do Itajaí

	ALTO VALE DO ITAJAÍ	SANTA CATARINA	ALTO VALE DO ITAJAÍ X SANTA CATARINA
Área (Km ²)	7.514	95.346	7,88%
Número de municípios	28	293	9,55%
População (ano 2009)	268.327	6.118.743	4,38%
PIB (Ano 2007) em R\$/mil	3.720.400	104.623.000	3,55%
Estabelecimentos comerciais (2009)	3.224	149.032	2,16%
Empregados no comércio (2009)	12.903	346.259	3,72%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de AMAVI (2011), FIESC (2010) e SEBRAE (2010b)

Conhecidas as características do setor e da região que compreendem o universo deste trabalho, apresentam-se, nas seções seguintes, os resultados da pesquisa de campo realizada.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA ENVOLVENDO GESTORES DAS REDES DE COMPRAS

Nesta seção detalham-se as principais considerações da pesquisa qualitativa de cunho exploratório desenvolvida com os gestores das redes de compras participantes. Os resultados foram divididos em partes de acordo com as categorias de análise definidas. A primeira trata dos aspectos gerais da formação das redes, e a segunda discute questões específicas do composto de marketing nestas organizações.

4.3.1 O processo de formação e desenvolvimento das redes

A primeira etapa da entrevista realizada com os gestores das redes buscou identificar as condições que propiciaram o surgimento destes arranjos organizacionais. Observou-se que o movimento de associação entre pequenos varejistas independentes para a formação das atuais redes de compras representa, muitas vezes, um **processo de evolução** da organização entre os membros, normalmente já participantes de algum tipo de experiência associativa anterior. No caso da rede de agropecuárias, por exemplo, acordos informais de compras que já eram realizados entre algumas empresas do ramo foram os precursores do processo formal. Já na rede de supermercados, uma experiência mal sucedida de formação de empresa atacadista serviu de embrião para o desenvolvimento de uma rede de compras. Sobre este ponto, o comentário do gestor da rede de agropecuárias descreveu como se desencadeou o processo.

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

Quando não pela experiência própria dos associados, a evolução ocorreu através do interesse gerado pela observação dos resultados de outras redes. Foi o caso da rede de farmácias pesquisada, segundo relato de sua presidente.

Na verdade esta rede começou, Douglas, quando o meu marido era prefeito em Agrolândia... participava de eventos... eu participei junto, justamente da inauguração da AgroReal de Agrolândia... da na época, Hidrotec, que é da linha de material de construção, também de Agrolândia. Tomei conhecimento do pessoal do SEBRAE, da associação comercial, eu entrei em contato com eles, por curiosidade, como funcionou, daí por isso que eles colocaram este trabalho com farmácia. Eles já tinham tentando, não tinha dado certo. Então basicamente foi assim, foi em função de participações que eu tive como primeira dama, e daí me interessei e daí a gente começou a discutir. (Presidente da rede de farmácias)

Como as redes pesquisadas têm pouco tempo de existência, entre dois e sete anos, pôde-se constatar que elas ainda estão desenvolvendo e ajustando suas funções. A preocupação do gestor da rede de agropecuárias em incentivar os associados a utilizar com maior frequência a estrutura da rede é um indício de que ainda há necessidade de melhorias na sua forma de atuação. O presidente da rede de supermercados explicou que dificuldades surgiram no início da formação da rede, sendo que ainda há situações que precisam ser resolvidas. Na fala apresentada a seguir, observa-se que este tipo de organização está inserida em um processo de **desenvolvimento contínuo**.

No começo sim, no começo foram várias dificuldades tá. Era o começo para botar o trem andar. Depois disso as falhas a gente foi corrigindo. As reuniões são feitas para isso, é para corrigir as falhas. Então nós estamos agora nos focando em cima das falhas. [...] o que tem de errado? Errado é isso aqui. Então vamos resolver isso aqui. Não adianta continuar errando se não resolver o problema. [...] A partir de uns dois anos para cá, uns três anos, a coisa já começou a dar uma clareada melhor. Existem dificuldades, há problemas, em toda a sociedade tem problemas, mas é tudo fácil de solucionar. (Presidente da rede de supermercados).

Outro ponto destacado que diz respeito ao desenvolvimento das redes é a **formação de uma cultura associativa** à medida que aumenta a participação dos associados. O gerente de negócios da rede de supermercados explicou que os associados

[...] já tem mais este sentimento de rede, de trabalhar em conjunto, em trabalhar o coletivo, então desde início e cada vez mais vai se aperfeiçoando este lado. (Gerente de negócios da rede de supermercados).

Os comentários a seguir, do presidente da rede de supermercados e do gestor da rede de agropecuárias reforçam esta ideia.

A importância dessa troca de ideias dentro do mesmo segmento. Tu imagina o que isso vem alimentar cabeça de cada um. Trás informação de uma loja, de outra, por que se o cara tá passando uma situação é falado aqui [...] o que ele vai passar, ele passa para o lado correto, ele ultrapassa alguma coisa, [...] essa troca de informação que é muito valioso dentro do grupo, não é só a pensa em compras, essa troca de informação, esse diálogo, esse conjunto, essas ideias que são muito utilizadas, tem muito valor nisso sabe, como um todo (Presidente da rede de supermercados).

Para o associado não é só compras [...]. Tu não pode ver isso só como compras. [...] tem que ver isso como um todo. É trabalhado e tem a participação de todos, tu sabe que uns participam mais e outros menos porque é de cada pessoa isso. (Gestor da rede de agropecuárias).

Por outro lado, quando esta cultura associativa não se desenvolve, problemas podem surgir. Na rede de farmácias a presidente relatou os motivos da saída de um associado fundador, deixando claro que o pensamento individualizado e a transmissão da administração para outra pessoa, com características distintas do proprietário, foram determinantes para a desvinculação da empresa.

É assim, ó. Por incrível que pareça ainda tem muito pensamento individual. Assim, então às vezes conciliar a ideia de rede e tal não é bem fácil assim. Você tem que estar comprando alguma coisa em quantidade maior, para ter alguma coisa de diferencial. Então isso dificulta bastante. Como são farmácias geralmente em cidades pequenas daí não tem aquele potencial todo, eles têm dificuldades. Por exemplo, tem uma farmácia que começou com a gente que é essa que agora ficou menos um... 'tava' desde o início do processo. Mas daí assim ó, é uma farmácia em que o proprietário mesmo não tem mais aquela ligação toda, tipo, tem um funcionário que tá... assim... no dia a dia. E essa pessoa não acha interessante, ela acha que é melhor continuar sozinha, então, vários percalços assim... então isso acaba dificultando um pouquinho. (Presidente da rede de farmácias)

Situações como esta reforçam a importância do estabelecimento de critérios para a **seleção dos associados**. As redes de farmácias, de supermercados e de agropecuárias relataram a realização de avaliação prévia dos candidatos ao ingresso. Em alguns casos, como na rede de farmácias, esta avaliação é mais simples. Porém em outros, envolve a análise da situação financeira e tributária das empresas e do seu potencial de mercado. Na rede de agropecuárias há inclusive uma avaliação informal por parte dos fornecedores, como explicou o gestor em uma fala que também apresentou alguns dos requisitos desejáveis dos associados,

exemplificando características que se enquadram na cultura associativa destacada anteriormente.

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

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

O gestor da rede de agropecuárias relatou forte preocupação com o acompanhamento dos associados, exigindo, por exemplo, que todos utilizem o mesmo escritório contábil. Este fato pode ser explicado pela política da rede de exigir pagamentos em dia e desligar associados que apresentarem problemas de créditos. Já na rede de supermercados ainda não há acompanhamento dos associados, segundo o presidente, mas existe um projeto em fase adiantada que irá estabelecer os **controles aplicados**. A gestora da rede de materiais de construção afirmou que ainda não adotam mecanismos de controle, enquanto a presidente da rede de farmácias relatou a disponibilidade de um software específico para este fim, mas que ainda não está sendo utilizado devido à resistência dos sócios. Apesar disso, indiretamente há um acompanhamento da rede de farmácias através de informações repassadas pelos fornecedores sobre as compras dos associados.

Ainda sobre a gestão, os respondentes de três redes relataram que além da diretoria, há **comissões** responsáveis por planejar e desenvolver atividades específicas, como compras, marketing, planejamento e crédito. A única rede que não possui esta estrutura é a de farmácias, até mesmo, segundo a sua presidente, pelo baixo número de associados. Conforme o gestor da rede de agropecuárias, as comissões têm como prioridade o planejamento e

execução das atividades sobre sua responsabilidade, porém sem interferir no papel soberano do grupo de todos os associados na tomada de decisão. Além disso, a participação em comissões é uma forma de envolver os associados nas atividades da rede, o que pode ser entendido como um incentivo ao desenvolvimento da cultura associativa anteriormente mencionada.

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

A **tomada de decisão por todo grupo** é outra característica identificada nas redes de compras pesquisadas. Todos os entrevistados relataram a existência de diretoria, eleita com mandato de prazo determinado, que planeja e organiza o funcionamento das redes, sempre contando com o aval dos associados que se reúnem em encontros periódicos para deliberar e aprovar as ações da diretoria. Apenas na rede de materiais de construção é que foi relatado pela gestora maior poder de decisão concentrado no presidente.

E tem mais uma, a opinião dos sócios, o sócio tem lá uma opinião, é ouvida, a diretoria se reúne depois. O Zé deu uma ideia assim, o que vocês acham, é viável para o grupo? Ah, o grupo acho a ideia interessante. Compensa levar adiante? Compensa. Então é o seguinte, o associado tem vez, vez e voz, não adianta também tu ser só um associado chegar aqui e bater palma para a diretoria. Nosso grupo ele é bem... trabalha bem em conjunto, [...] se não acontecer isso se dispersa, o grupo não está mais unido. (Presidente da rede de supermercados)

A **utilização de tecnologia da informação para a interligação dos associados com a rede** também foi evidenciada. Em três redes é utilizado *software on-line* para transmitir requisições de compras e acompanhar o andamento dos pedidos. Este *software* também permite a comunicação dos associados entre si e com os gestores da rede, e é utilizado como principal ferramenta para a realização de compras conjuntas. Na rede de farmácias o objetivo do *software* disponível, porém não utilizado, é consolidar as informações sobre os associados.

Ainda em relação ao procedimento de compras, há alguns pontos que são comuns a todas as redes. Por exemplo, **os associados possuem liberdade para comprar de forma autônoma**, tornando a utilização da estrutura da rede facultativa aos interesses de cada empresa em determinado momento. No caso da rede de farmácias, que não possui centro de distribuição, esta característica é predominante, pois ela apenas realiza uma negociação mais

ampla com o fornecedor, sendo que os pedidos são repassados individualmente por cada associado para os distribuidores conveniados. Segundo a presidente, a principal justificativa para esta forma de atuação é legal, uma vez que se as compras fossem centralizadas na rede haveria necessidade de contratar um farmacêutico exclusivo.

As outras redes, apesar de possuírem instalações físicas que servem como central de distribuição, em alguns casos **atuam na prática apenas como escritório de compras**, fazendo a intermediação de negócios em que os produtos são entregues diretamente à empresa associada. Com exceção da rede de farmácias, os procedimentos operacionais para a solicitação de produtos à rede e a realização das compras são bastante semelhantes. Na rede de agropecuárias a frequência é semanal, enquanto que na rede de supermercados as compras são quinzenais ou mensais, mas já com a manutenção de estoques no centro de distribuição da própria rede, de forma a agilizar a entrega dos produtos aos associados quando possível. As explicações da gestora da rede de materiais de construção e do gestor da rede de agropecuárias exemplificam estes procedimentos

O Vilmar¹⁶, ele cadastra todos os produtos, se tem um produto novo ele vai cadastrar, ele abre o pedido até dia... geralmente são de 5 a 7 dias, que ele deixa aberto aquele pedido pros associados preencherem, ele tem uma hora e um dia pra encerrar, e depois ele só manda automaticamente pro e-mail do fornecedor, quando é por exemplo, tem um pedido que de R\$ 1.000,00, o fornecedor entrega direto na loja, não vem pra cá. Tem um pedido mínimo para mercadorias. O pedido mínimo é R\$ 1.000,00, alcançou os R\$ 1.000,00 o fornecedor já manda direto pra loja, não vem mais pra cá, pra depois faturar. (Gestora da rede de materiais de construção)

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

¹⁶ Nota do autor: Nome do comprador da rede

O custeio da estrutura física e de funcionários das redes acontece através do **pagamento de mensalidades**. Os critérios de cobrança adotados são diferentes. No caso da rede de supermercados o valor pago depende do número de *check-outs* de cada loja. A rede de materiais de construção cobra por número de lojas filiadas, sendo a cobrança do valor integral feita pela loja matriz, enquanto que suas filiais pagam 50% do valor. Já na rede de agropecuárias inicialmente havia a cobrança de um valor fixo mais um percentual sobre o valor das compras, procedimento que foi substituído pela cobrança apenas de um valor fixo, dividido em duas faixas de acordo com os valores de compra de cada membro.

As principais características relacionadas à formação e desenvolvimento das redes de compras pesquisadas obtidas nesta etapa da pesquisa estão resumidas no quadro 8, que aponta também as evidências encontradas e em quais redes esta cada característica foi identificada.

Quadro 8: Características da formação e desenvolvimento das redes de compras

CARACTERÍSTICA IDENTIFICADA (EVIDÊNCIA)	REDES			
	Supermercados	Agropecuárias	Farmácias	Materiais de construção
Formação através de processo de evolução (experiência ou conhecimento anterior dos associados sobre algum tipo de agrupamento de empresas).				
Desenvolvimento contínuo (necessidade de superação de problemas oriundos da organização em redes).				
Formação de cultura associativa (valorização da troca de experiências entre os associados das redes).				
Seleção dos associados (estabelecimento de critérios formais para a seleção de novos participantes).				
Comportamento desejado das empresas participantes é representado, em parte, pelo comportamento de seus gestores (seleção considera o comportamento dos gestores das empresas).				
Aplicação de controles (as redes têm controles sobre o desempenho dos associados).	Em análise		Informal	

Continua

CARACTERÍSTICA IDENTIFICADA (EVIDÊNCIA)	REDES			
	Supermercados	Agropecuárias	Farmácias	Materiais de construção
Organização em comissões (associados são distribuídos em comissões que planejam e executam atividades da rede).				
Tomada de decisão pelo grupo (todos associados têm direito à voz ativa na tomada de decisão da rede).				
Tecnologia da informação interliga rede e associados (presença de <i>software</i> para realizar e consultar pedidos).				
Autonomia dos associados (a utilização da rede para compras é facultativa)				
Atuação como escritório de compras (há possibilidade de compras feitas pelas redes serem entregues diretamente à loja compradora).				
Pagamento de mensalidade (Valores mensais são pagos pelos associados para custear a estrutura da rede).				

Fonte: Dados primários (2010).

Após a discussão sobre as características gerais, a pesquisa concentrou-se no entendimento das condições específicas em que cada item do composto de marketing é trabalhado pelas redes de compras. Na próxima seção são apresentados os resultados desta investigação.

4.3.2 Composto de marketing

A apresentação dos dados sobre a gestão do composto de marketing, a seguir, está subdividida de acordo com as principais considerações obtidas sobre cada elemento.

4.3.2.1 Produto

Uma das características comuns às redes de compras pesquisadas é o grande número de itens comercializados por seus associados, o que torna complexa a realização das suas compras. Desta forma, há liberdade total dos associados em decidir quais mercadorias são adquiridas por intermédio da rede e quais são compradas diretamente do fornecedor. Este modelo simplificado caracteriza a pequena ingerência da rede sobre seus associados no que diz respeito ao item produto do composto de marketing, situação que parece merecer atenção dos gestores no momento. Na rede de supermercados, por exemplo, foi explicitada pelos gestores a intenção de definir um mix de produtos para todos os associados. Da mesma forma, o gestor da rede de agropecuárias entende que é importante buscar linhas de produtos comuns para todas as lojas, mesmo ciente das dificuldades de execução de um projeto como este, que incluem até mesmo a resistência de alguns associados. No caso das agropecuárias o gestor relata que

Nós fizemos um ...aí ainda nos não conseguimos se organizar nisso.. porque a gente fez no início um levantamento e o que acontece...tem gente que compra a linha toda e tem gente que compra o mais comum. Tem muitos fornecedores que fazem direto as lojas. Ai como prá gente saber que a gente está comprando o melhor preço nós teríamos que cadastrar todo o mundo que vende aquela linha de produtos, né. Agora tem mais de mil atacados. Então vamos resolver o medicamento ... tá centralizada mais não está, então algumas lojas compram aqui, outras comprar fora é assim por diante. Então o que nós estamos pensando em fazer agora nos reunirmos agora dia primeiro de janeiro ser feito um planejamento fazer esta linha de novo... então nos temos que auditar estas lojas. Ir lá na contabilidade “óh, me dá aqui as notas fiscais de pregos das lojas”... tem alguns que pegam pela central e alguns que compram direto. Por que que comprou direto? Ah, por que tinha que melhorar preço [...]. Ah por que não deu tempo. Esse tinha que penalizar [...] Hoje se fala muito “ah porque comprar na central demora”, se busca pretextos que não são verdade, se busca pretexto (Gestor da rede de agropecuárias).

Quanto aos serviços associados aos produtos também não há, na maioria dos casos, ingerência de nenhuma rede quanto ao que é oferecido por cada associado aos seus clientes. Somente o gestor da rede de agropecuárias relatou a intermediação de treinamentos exigidos pelos fornecedores de alguns produtos. Também foram mencionados o atendimento diferenciado e a política de cobranças como diferenciais das agropecuárias associadas, o que pode ser interpretado como uma política de serviços relacionados aos produtos. Na rede de

supermercados o tema será discutido em um projeto em desenvolvimento, mas não há nenhuma ação em andamento segundo os gestores entrevistados.

A utilização de uma marca própria está na pauta em algumas redes. Na rede de farmácias já houve discussão a respeito, mas segundo a presidente ainda não há condições para adoção. Na rede de materiais de construção ainda não há nenhum produto comercializado com esta característica, entretanto segundo a gestora o tema está sendo debatido pelo grupo de associados. Na rede de agropecuárias já existe uma linha de produtos (sais minerais) comercializados com marca própria. Segundo o gestor, esta linha foi escolhida com base em dois critérios principais: o relacionamento com um fornecedor que possibilitou o desenvolvimento do produto, e o volume de comercialização dos itens que viabilizou a produção em larga escala. Os gestores da rede de supermercados também apontaram a existência de um item de marca própria (massas), ressaltando algumas preocupações com esta estratégia, como a dificuldade de inserção de novas marcas no mercado e principalmente o medo do cliente associar negativamente o produto à rede.

O nosso maior medo é lançar um produto que vá para o mercado e não tenho aceitação. Se acontecer isso aí já estamos queimando um pouco a marca nossa. Então tem que ter muita cautela nisso. Quando lançarmos futuramente outros produtos, tem que ser um produto de aceitação, tem que ver o produto se tem comércio, se é um produto bom (Presidente da rede de supermercados).

Principalmente isso, é a qualidade. Como a marca é forte, o cliente lá na ponta acaba daqui a pouco confundindo isso. (Gerente de negócios da rede de supermercados).

Quanto às marcas comercializadas, não foi identificada qualquer ingerência das redes sobre a opção dos varejistas associados. Apenas na rede de materiais de construção observou-se a existência de um critério específico de decisão.

Tem marcas que são feitas negociações. Por exemplo, tu pega lá o pincel, é fechado com duas empresas, então geralmente o associado trabalha com as duas empresas. Uma com o preço mais alto e a outra com o preço mais baixo. (Gestora da rede de materiais de construção).

O quadro 9 resume as principais ações identificadas sobre o elemento produto do composto de marketing das redes de compras.

Quadro 9: Características do item produto no composto de marketing das redes de compras

CARACTERÍSTICAS		REDES			
		Supermercados	Agropecuárias	Farmácias	Materiais de Construção
Produto	Independência dos associados na definição do mix de produtos				
	Independência dos associados na definição dos serviços associados				
	Existência de marca própria de produtos				
	Adoção de marca própria de produtos em análise				
	Ingerência da rede em relação às marcas comercializadas				

Fonte: Dados primários (2010).

4.3.2.2 Preço

Os descontos oferecidos pelos fornecedores em função do acréscimo no volume de mercadorias adquiridas, em comparação com a quantidade que seria comprada individualmente por uma empresa, são apontados como um dos maiores benefícios obtidos nas redes de compras. Segundo os gestores da rede de supermercados este é o motivo principal da participação de um varejista nesta associação. Eles indicaram que um percentual variável de descontos de 6 a 30%, dependendo do tipo de produto, é obtido nas compras realizadas pela rede em relação a uma compra independente. O gestor da rede de agropecuárias mencionou a obtenção de descontos de 5 a 15%, que eventualmente podem ser maiores. Na rede de farmácias a presidente relatou que os descontos são pequenos, porém importantes em função das características do segmento.

Foram evidenciados também alguns “efeitos colaterais” da redução dos preços de compras. O gestor da rede de agropecuárias, por exemplo, apontou que a intensa competição do mercado faz com que as empresas concorrentes pressionem os fornecedores no sentido de obter preços próximos aos negociados com a rede, o que acaba por diminuir o poder de competição dos associados, mas ao mesmo tempo é considerado um benefício para o mercado como um todo.

O que aconteceu também com a formação da rede, acabamos beneficiando o nosso concorrente. [...] Porque o nosso concorrente... eles são iguais. Se o fornecedor vier me fazer o preço da cooperativa, tá de bom tamanho. Nosso concorrente quando chega o fornecedor diz 'oh, me faz o preço da rede'. O cara com medo ele acaba fazendo também. Então nós beneficiamos toda a outra classe como os supermercados também beneficiaram a outra classe. (Gestor da rede de agropecuárias).

Já no caso da rede de supermercados, os gestores apontam que mesmo quando as compras são feitas de forma independente, há possibilidade de obtenção de descontos pelos associados, geralmente quando o fornecedor é uma atacadista.

[...] o associado ele consegue de repente até, diminuir o custo que ele viria a ter, não fosse a central. Ele acaba barganhando com isso e se beneficiando em grande parte com isso também, porque para ele bem poder vender no ponto lá ele também vai ter que vir com preço mais atrativo, então ele vai vender. Ele acaba tendo o benefício disso [...] (Gerente de negócios da rede de supermercados).

Quanto aos preços praticados, todos os gestores entrevistados mencionaram haver total independência das lojas associadas para a sua definição. No caso das redes de supermercados, de farmácias e das empresas de materiais de construção, os gestores informaram existir um tablôide publicado periodicamente onde são promovidos alguns produtos com preço padronizado para todos os associados. A seleção dos produtos que farão parte do tablôide e a definição do preço praticado fica a cargo das comissões ou de um associado responsável, porém a aprovação final é feita por todos.

Na rede de farmácias, segundo a presidente, a existência de controle público sobre o preço de medicamentos limita as ações relacionadas a este tema. Já nas empresas agropecuárias, apesar de também haver independência dos associados para a determinação dos preços, percebeu-se a existência de controles informais da rede e dos próprios participantes, que visam evitar distorções que possam gerar conflitos ou concorrência direta.

Nós só trabalhamos com aquilo que ele compra. Na venda o que nós fizemos. Ele compra uma uréia que custou dez, o associado vendeu lá por dez. a gente vai lá é puxa a orelha dele. Tu queres quebrar? Outra coisa que tem, na rede, é uma loja por município, então uma loja não pode invadir o município da outra. Então tem essa... claro que tem um produtor que vem lá de Imbuia que vem comprar em Ituporanga, então tudo bem, agora não pode o cara ir lá. Mais um, se lá em Imbuia o preço da Uréia tá dez reais, o cara de Ituporanga me faz por oito também não pode. Então a gente sempre... claro que existe, isso... mas tá no estatuto, se isto acontecer é levado para a reunião, e é muito cobrado isso daí. (Gestor da rede de agropecuárias)

Os gestores das quatro redes apontam que os associados possuem total autonomia para definição das formas de pagamento que serão oferecidas aos clientes. Somente na rede de supermercados a possibilidade da padronização destas condições deverá ser discutida, como resultado de projeto que será desenvolvido. Quanto às formas de pagamento das compras feitas através da rede, no caso das farmácias, como as compras são diretas, paga-se ao fornecedor, enquanto que nos demais casos a mercadoria é faturada e cobrada normalmente pela rede, que recebe os pagamentos dos associados em condições pré-determinadas e paga os fornecedores como uma empresa autônoma. O gestor da rede de agropecuárias demonstrou preocupação especial sobre este tema.

Uma bandeira [...] é a seriedade dos pagamentos. Nós temos no estatuto que uma das obrigações é manter as contas em dia. O associado que por qualquer problema ele estiver com processo ele é obrigado a sair da rede [...] (Gestor da rede de agropecuárias)

O quadro a seguir sintetiza as principais ações do elemento preços do composto de marketing nas redes de compras pesquisadas.

Quadro 10: Características do item preço no composto de marketing das redes de compras

CARACTERÍSTICAS		REDES			
		Supermercados	Agropecuárias	Farmácias	Materiais de Construção
Preço	Obtenção de descontos considerados significativos na compra em rede				
	Independência dos associados para definir os preços praticados				
	Independência dos associados para definir a condições de pagamento oferecidas.				
	Associados pagam as compras para a rede				
	Associados pagam as compras diretamente ao fornecedor				

Fonte: Dados primários (2010).

4.3.2.3 Promoção

A realização de promoções em conjunto foi uma característica comum identificada nas quatro redes pesquisadas, sendo a promoção de vendas a estratégia mais utilizada. A oferta periódica de produtos com desconto está presente em todas as redes, que se utilizam principalmente de tablóides para realizar a comunicação com os clientes. Na rede de supermercados foi relatada pelos gestores a realização de um sorteio anual de grandes prêmios, estratégia adotada também pela rede de farmácias, porém de forma eventual e com premiação de pequeno valor.

A definição de quais produtos serão ofertados parece ser o grande desafio na realização de promoções de preços. Na rede de farmácias, segundo a presidente, a seleção dos produtos e preços para o tablóide cabe a um funcionário e um associado da rede, com posterior aprovação dos demais associados, sendo que os critérios de escolha levam em consideração a demanda sazonal de determinadas mercadorias.

Então depende muito da época... no nosso caso especialmente... como é... até na área... claro que não é toda a linha de medicamentos... mas assim uma grande parte... na época de verão então tu vai colocar mais protetor, vai colocar uma linha assim. Então a gente, claro, vai fazer tudo da época. No inverno você coloca o quê no encarte? Nebulizador... até um antigripal... então estes são alguns critérios que a gente usa. A época... sazonalidade daí... se é inverno, verão. Isso é uma das coisas... e também quer queira quer não, como nós somos um grupo também pequeno, a gente vai conversando com os fornecedores o que eles podem nos oferecer, aí a gente conversa, se vale a pena a gente coloca. (Presidente da rede de farmácias)

Nas demais redes a seleção é feita pelas comissões responsáveis pelo marketing, com posterior aprovação pelos associados, como explicou o gestor da rede de agropecuárias:

[...] tem uma comissão agora, que faz um levantamento [...] reúne os produtos que vão estar em promoção. O João quer uma foice, o outro quer um carrinho de mão. É juntar e dizer não é isso aqui o que eu quero. [...] Como a nossa região é diferente, tem lojas... tem produtos lá do fundão lá que não vai vender. [...]. Mas também definido pela comissão e depois discutido com o grupo. (Gestor da rede de agropecuárias)

A preocupação com os gastos de realização e veiculação das promoções foi mencionada pelo gerente de negócios da rede de supermercados, ao explicar que parte dos recursos necessários para a realização destas promoções é obtido junto aos principais

fornecedores, como forma de não aumentar significativamente os custos para os associados da rede. O controle orçamentário também ficou evidente na rede de agropecuárias, conforme relato do gestor sobre o encerramento de um contrato com uma empresa de relações públicas motivada pelo alto custo. O gerente de negócios da rede de supermercados, a gestora da rede de materiais de construção e a presidente da rede de farmácias explicaram que o recebimento de bonificações dos fornecedores é a principal fonte de recursos de suas promoções.

Definir a gente define pelo grupo. O grupo define o que vai estar promovendo, a gente busca os valores que vai gastar no período da campanha e busca estes valores com a indústria, com os parceiros [...] Praticamente a despesa vamos dizer chega mínima para o associado. Muito pouca despesa para o associado. (Gerente de negócios da rede de supermercados).

Isso é conseguido através de bonificação dos fornecedores, eles mandam ou em dinheiro ou em mercadorias. (Gestora da rede de materiais de construção).

Esse recurso vem já da mensalidade que é paga, e justamente desses repasses de compras dos fornecedores, então é um valor, digamos um desconto que a farmácia tem, e também existe um repasse para a rede, então esse valor vem disso daí. (Presidente da rede de farmácias)

A independência para a realização de propagandas também foi destacada pelos entrevistados. Assim, apesar de haver a utilização de elementos promocionais em nome da rede, cada associado possui autonomia para desenvolver propagandas e promoções próprias, que algumas vezes se transformam em ações da rede.

Quando o associado quer uma propaganda separado [...]. Então ele vai lá e contrata a rádio e ele mesmo faz. (Gestor da rede de agropecuárias).

A gente já fez promoções em conjunto também, dia dos pais, cestas, coisas assim, mas não existe uma regra que diga que ninguém possa fazer alguma coisa individualizada [...] Aí vai muito de cada um, né. Mas assim tem sorteios às vezes de prêmios, alguma coisinha pequenininha né. E daí algumas vezes alguma questão de preços também. Isso acontece.[...] Por exemplo, eu comecei pelas minhas farmácias a fazer semanal um desconto e o pessoal da rede já aderiu agora, por exemplo, a primeira semana de anticoncepcional, ou de fraldas, disso daquilo [...] Então é aquela coisa assim, ninguém é... não precisa estar fazendo tudo igualzinho mas é que é o nome da rede que vai. Eu pelo o menos sempre uso o nome da rede. (Presidente da rede de farmácias).

Evidenciou-se também a realização de atividades voltadas à responsabilidade social e ambiental como forma de construir uma imagem positiva junto à comunidade, o que pode ser

entendido como um esforço de relações públicas. A rede de materiais de construção patrocina eventos, enquanto a rede de supermercados desenvolve campanha de coleta de óleo de cozinha usado e a rede de agropecuárias possui um programa de recolhimento de embalagens, além projeto educacional para a conscientização sobre o uso de agrotóxicos.

Além destas atividades que visam promover e comunicar as ações da rede ao público externo, também verificou-se forte política de comunicação entre os associados. Um dos canais utilizados para isto são as reuniões mensais onde são discutidas questões de interesse comum e tomadas decisões acerca das ações gerais da rede. Outra forma é a utilização de tecnologias de informação, o que inclui a própria ferramenta de compras utilizada pelas lojas associadas às redes de materiais de construção, de supermercados e de agropecuárias.

[...] daí tem a parte também das mensagens, eles trocam mensagens entre os associados mesmo né, falam: a to precisando de um produto tal, alguém tem pra me emprestar ou pra me vender, eles se ajudam assim por mensagens né, eles trocam bastante mensagens também. (Gestora da rede de materiais de construção)

O quadro 11 resume as considerações deste tópico.

Quadro 11: Características do item promoção no composto de marketing das redes de compras

CARACTERÍSTICAS		REDES			
		Supermercados	Agropecuárias	Farmácias	Materiais de Construção
Promoção	Promoção de preços periódica				
	Realização de sorteios				
	Busca de parcerias para definição do orçamento promoções				
	Associados realizam propaganda autônoma				
	Desenvolvimento de relações públicas				
	Canais de comunicação entre os associados				

Fonte: Dados primários (2010).

4.3.2.4 Distribuição

As redes de compras possuem, como um de seus pressupostos básicos, a aquisição de mercadorias em maior volume visando aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, objetivando tornar os preços finais de vendas aos clientes mais competitivos. Com isto, o considerável volume de mercadorias movimentadas exige preocupações com a forma de recebimento, fracionamento e repasse dos produtos adquiridos aos associados das redes. Ao se considerar ainda as diferenças nas características físicas, nas formas de embalagem e conservação dos produtos, as peculiaridades de cada empresa e a distância geográfica existente entre os diversos associados de uma rede de compras, o planejamento e execução da distribuição de mercadorias pode ser desenvolvida de diferentes maneiras. Na pesquisa realizada foram identificadas as práticas de distribuição adotadas pelas redes de compra pesquisadas.

Três redes possuem um Centro de Distribuição, que é uma instalação física dotada de estrutura adequada para receber, armazenar, classificar e expedir os produtos às lojas associadas. Esta estrutura gera flexibilidade na entrega de mercadorias, permitindo que as compras realizadas sejam enviadas ao centro de distribuição ou diretamente aos associados. O que muda são os critérios adotados em cada caso. Na rede de materiais de construção, por exemplo, a política claramente definida utiliza o valor da compra como determinante de quais mercadorias os fornecedores deverão entregar no centro de distribuição e quais serão enviados diretamente. Já na rede de supermercados não há um critério tão rígido, a entrega é negociada caso a caso. Somente a rede de farmácias não conta com Centro de Distribuição, sendo os produtos comprados entregues diretamente pelo fornecedor. Nas redes que possuem o Centro de Distribuição, ele também concentra a estrutura administrativa.

[...] tem um pedido que de R\$ 1.000,00, o fornecedor entrega direto na loja, não vem pra cá. Tem um pedido mínimo para mercadorias. O pedido mínimo é R\$ 1.000,00, alcançou os R\$ 1.000,00 o fornecedor já manda direto pra loja, não vem mais pra cá, pra depois faturar. (Gestora da rede de materiais de construção)

É entregue direto também. Depende na hora da negociação e dependendo da indústria também, vendo a condição de volume, coisa e tal. [...] É condição na hora da negociação. O que é melhor para o associado vamos dizer hoje aqui. A gente trabalha prá isso. O que é melhor para a ponta. Nós trabalhamos é ele lá na ponta, então o que for melhor para ele a gente acaba negociando. (Gerente de negócios da rede de supermercados)

Quando as mercadorias são enviadas pelos fornecedores ao Centro de Distribuição, identificam-se duas soluções diferentes de transporte na redistribuição até os associados da rede. No caso da rede de supermercados, utiliza-se uma transportadora terceirizada que é responsável por entregar os produtos às lojas; já nas redes de agropecuárias e de materiais de construção os próprios associados retiram as mercadorias nos Centros de Distribuição, e de forma eventual é utilizado transporte terceirizado para envio de mercadorias. Sobre isso, o gestor da rede de agropecuárias, conhecedor do método adotado na rede de supermercados, fez uma comparação entre os sistemas de redistribuição, onde explicitou também um dos problemas decorrentes da política de retirada de mercadorias pelos associados, o atraso no recolhimento dos produtos.

Já na Rede de Supermercados¹⁷ é diferente. Lá o associado não pega. Lá eles têm um frete terceirizado onde que entrega. O nosso não, aqui o associado é que retira. Acho que é melhor o sistema deles [...] nós temos um problema que fica um pouco mais desorganizado, desorganiza mais, hoje o associado vem buscar mas nós temos mercadoria que está aqui há vinte dias. Era para vir buscar e não veio. Tudo bem, já foi emitido boleto, mas tá ocupando espaço aqui e ele está deixando de vender lá na loja também. Então na Rede de Supermercados¹⁸ é assim. chegou lá, fez a nota, carregou. Nós se tivéssemos esse sistema estaríamos com depósito talvez demais aqui. (Gestor da rede de agropecuárias)

Segundo os gestores entrevistados, as redes também procuram manter uma espécie de reserva de mercado entre os associados, atuando como um grupo relativamente fechado, uma vez que os critérios de seleção incluem a aprovação dos associados atuais. No caso das redes de supermercados e de farmácias, por exemplo, a inclusão de novos associados em cidades que já existe um integrante da rede fica condicionada à concordância do participante atual da localidade. Esta situação evidencia a existência de **controles sobre a quantidade e localização dos pontos de vendas**. Considerando as características da região do Alto Vale do Itajaí – Santa Catarina, onde as redes pesquisadas estão sediadas, a forma usual de controle é limitar o número de associados por município, geralmente com uma única empresa participante em cada cidade. As exceções são para municípios maiores, mas ainda assim com cuidado em buscar lojas de bairros distantes entre si.

¹⁷ O entrevistado citou o nome próprio da rede, que foi substituído pela designação genérica adotada neste trabalho.

¹⁸ Idem 17.

[...] Por exemplo aqui, Braço do Trombudo, tá. [...] como aqui tem a rede da minha farmácia [...] eu aqui por enquanto, como é uma cidade pequena, a gente tem tipo, não é um zoneamento, mas assim ó se eu disser que a outra farmácia pode entrar, tudo bem, senão nós respeitamos o sócio daquela cidade. Rio do Sul, na época em que foi fundada, nós tínhamos três farmácias. Agora no momento tem uma, mas então assim o próprio sócio lá disse ‘não, aqui pode ter mais uma mais duas’. Então é um critério ainda do sócio. (Presidente da rede de farmácias)

Veja a cidade de Rio do Sul. Rio do Sul já comporta mais que um mercado, é grande. O meu município que é pequeno, que é Agronômica, não comporta mais do que um. Tudo é questão de avaliação, tá. Claro que em Agronômica nós podemos botar mais um, só que daí não dá nem para mim nem para o cara que vai entrar. Agora em Rio do Sul, tipo Ituporanga, tipo Ibirama, Taió, estes municípios maiores comportam mais de um mercado. (Presidente da rede de supermercados)

A princípio uma por cidade[...] podendo ter a distância de cinco quilômetros uma da outra [...] Sempre em concordância com quem já está na cidade [...] De repente a mesma pessoa dessa cidade tem um mercadinho e quer colocar uma filial então primeiramente cabe a ele (Gerente de negócios da rede de supermercados)

Outro ponto observado na pesquisa é que em alguns **casos as redes causam um conflito nos canais de distribuição tradicionais**. O gestor da rede de agropecuárias, por exemplo, relatou que ainda são realizadas compras de atacadistas, mas que estão procurando concentrar as aquisições diretamente nas indústrias. O princípio adotado é que o intermediário acrescenta seus custos operacionais e margem de lucro ao produto, valor que poderia ser absorvido e minimizado pela rede em uma compra direta. Todavia, o problema é a reação comercial do atacadista/distribuidor.

[...] o fornecedor ele não gosta que exista rede, ele é contra a formação de rede. [...] Aqui são dezenove associados mais filias dá vinte e nove. Dessas vinte e nove ele indo direto nas lojas ele tem grande chances de vender. Se você centralizar muita gente vai cair fora. Não vai vender. [...] Então o quê que eles querem? Eles não querem que você tenha rede porque você acaba selecionando alguns fornecedores. Aí o quê que eles fazem? Por exemplo, eles vem aqui e fazem uma cotação de prego... ai você cota o preço é cinco reais... tu não ganhou a cotação eles automaticamente já sabem que eu tenho prego mais barato. Ele é esperto: ‘Pô o cara não me comprou, eu cotei a cinco ele tem mais barato’. Aí o que eles fazem? Eles vão lá na loja... chega lá na loja aí o cara diz ‘prego’. Ah não prego nós já compramos. ‘Que preço você pagou? Os caras são inocentes... ah, eu paguei quatro e oitenta. Sim, “putz” eu tinha a quatro e cinqüenta, mesmo o preço dele sendo cinco [...]. Por que ele faz isso? Ele cria um descrédito na rede muito grande [...] (Gestor da rede de agropecuárias)

O gerente de negócios da rede de supermercados também identifica este conflito, porém destaca que em alguns tipos de fornecimentos o intermediário acaba sendo importante para os associados, por atender pedidos de emergência.

Pensando indústria hoje está se firmando cada vez mais com fornecedores. Indústrias né. Indústrias vêem a gente como pessoas de bem, quer crescer volume. Agora atacado, distribuidor não vê a gente desta forma. Se puder detonar a gente por que para eles é um mau negócio. Entendeu, então tem dois lados da moeda, temos que conviver com isso. [...] o atacado de repente, a gente fala que é inimigo da gente, assim, mas as vezes eles também acabam atendendo na ponta lá o mercado, a necessidade do dia a dia, as faltas de produtos. Temos eles como parceiros também, mas indiretamente na ponta, não aqui. (Gerente de negócios da rede de supermercados)

No sentido contrário ao que foi identificado nas demais redes, no caso da rede de farmácias, como não há central de distribuição, a única forma de entrega adotada é o envio direto pelo fornecedor ao associado, descaracterizando a flexibilidade no recebimento de mercadorias. Este procedimento parece evitar a ocorrência do conflito entre os participantes do canal.

A gente tem uma parceria grande com uma distribuidora que tem... que daí eles nos garantem, digamos, nestes meses a compra no valor fechado que a gente fez. Por que também de um mês para o outro às vezes dá uma reduzida... dificilmente dá problema de estoque, então quer dizer, naqueles dois meses é isto. Então a gente realmente procura isso [...] (Presidente da rede de farmácias)

O quadro 12 apresenta as principais observações das entrevistas dos gestores das redes de compras quanto ao item distribuição do composto de marketing.

Quadro 12: Características do item distribuição no composto de marketing das redes de compras

CARACTERÍSTICAS		REDES			
		Supermercados	Agropecuárias	Farmácias	Materiais de Construção
Distribuição	Existência de centro de distribuição				
	Entrega de mercadorias pela rede aos associados				
	Retirada de mercadorias pelos associados no Centro de Distribuição				
	Entrega de mercadorias pelo fornecedor ao associado				

Continua

	Controle da quantidade e localização dos pontos de vendas da rede				
	Percepção de conflitos nos canais de distribuição tradicionais				

Fonte: Dados primários (2010).

A partir da obtenção destas informações junto aos gestores, buscou-se identificar as percepções dos associados de uma rede quanto aos procedimentos desenvolvidos. Os resultados são apresentados na próxima seção.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA ENVOLVENDO OS ASSOCIADOS DA REDE DE SUPERMERCADOS

Por meio da pesquisa qualitativa, realizada junto aos gestores das redes de compras, foram identificadas as características gerais de formação e desenvolvimentos destas redes e as ações adotadas em relação aos elementos composto de marketing. Como as redes são, em última instância, intermediárias que não mantêm relação direta com os clientes e/ou consumidores dos produtos comercializados, os varejistas associados, por estarem no final dos canais de distribuição, é que identificam e avaliam os resultados das ações da rede no desempenho geral do negócio. Nesta etapa da pesquisa, trinta e quatro gestores das empresas varejistas associadas da rede de supermercados foram convidados a responder um questionário com o objetivo de revelar quais resultados são percebidos no varejo diante das ações adotadas, e em alguns casos, inclusive, comparando o desempenho antes e depois da associação da empresa à rede de compras. Destes, 14 responderam, representando um índice de retorno de 41%. A seguir são apresentados os resultados da análise dos dados obtidos junto aos associados respondentes.

4.4.1 O processo de formação e desenvolvimento das redes

Quanto ao volume financeiro de compras, 57,14% dos associados disseram realizar entre 21% e 40% das aquisições através da rede, e 21,43% responderam que as aquisições por intermédio da rede estão entre 41% e 60% do seu gasto total com compras. Estes dados

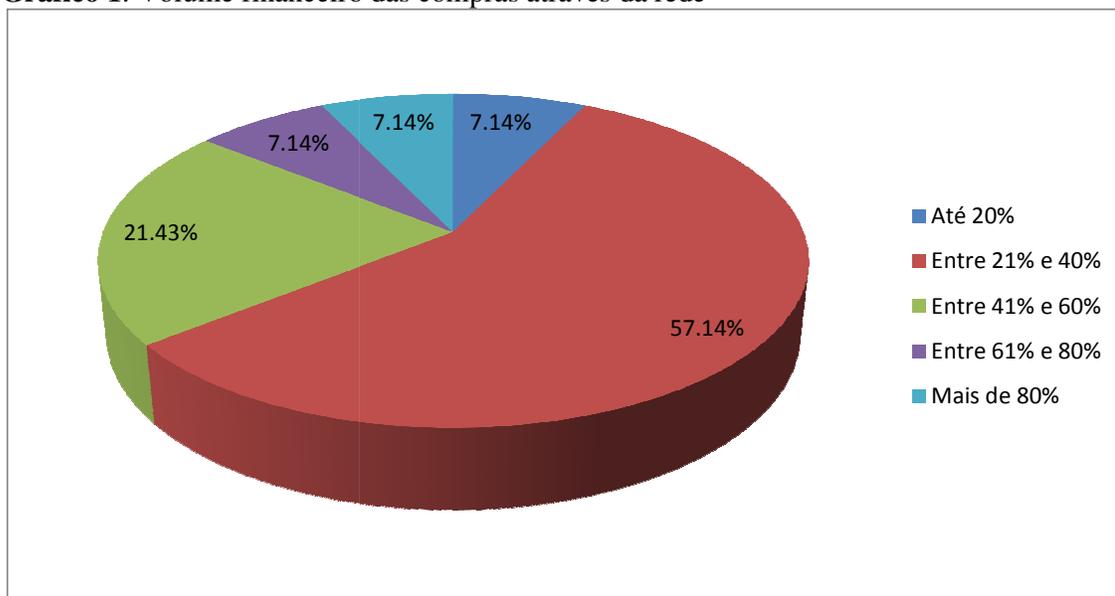
demonstram que a utilização da rede para realizar compras ainda não é a principal forma de aquisição de produtos, permanecendo as compras individuais do varejista como a estratégia mais utilizada. A tabela 3 e o gráfico 1 apresentam os resultados completos desta questão.

Tabela 3: Volume financeiro das compras através da rede

%	Montante comprado através da rede (em relação ao valor total das compras da empresa)
7,14%	Até 20%
57,14%	Entre 21% e 40%
21,43%	Entre 41% e 60%
7,14%	Entre 61% e 80%
7,14%	Mais de 80%

Fonte: Dados primários (2010)

Gráfico 1: Volume financeiro das compras através da rede



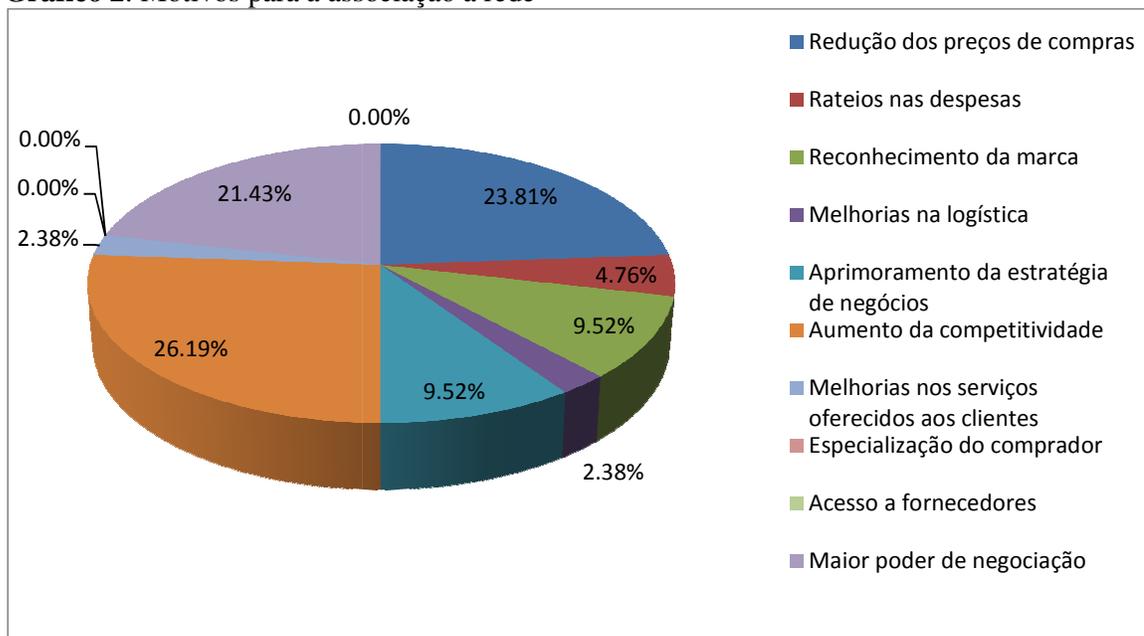
Fonte: Dados primários (2010)

Os associados apontaram que as principais motivações para a sua participação na rede são o aumento da competitividade (26,19%), a redução dos preços de compras (23,81%) e o maior poder de negociação (21,43%), enfatizando assim que a estratégia comercial de cada empresa é o fator determinante na decisão de participar ou não de uma rede, o que também pode ser comprovado observando-se que outras opções desta questão, como as melhorias na logística da empresa, a especialização do comprador e o rateio de custos tiveram poucas menções. Todas as respostas obtidas estão na tabela 4 no gráfico 2.

Tabela 4: Motivos para a associação à rede

%	Benefício percebido
23,81%	Redução dos preços de compras
4,76%	Rateios nas despesas
9,52%	Reconhecimento da marca
2,38%	Melhorias na logística
9,52%	Aprimoramento da estratégia de negócios
26,19%	Aumento da competitividade
2,38%	Melhorias nos serviços oferecidos aos clientes
0,00%	Especialização do comprador
0,00%	Acesso a fornecedores
21,43%	Maior poder de negociação
0,00%	<i>Outros</i>

Fonte: Dados primários (2010)

Gráfico 2: Motivos para a associação à rede

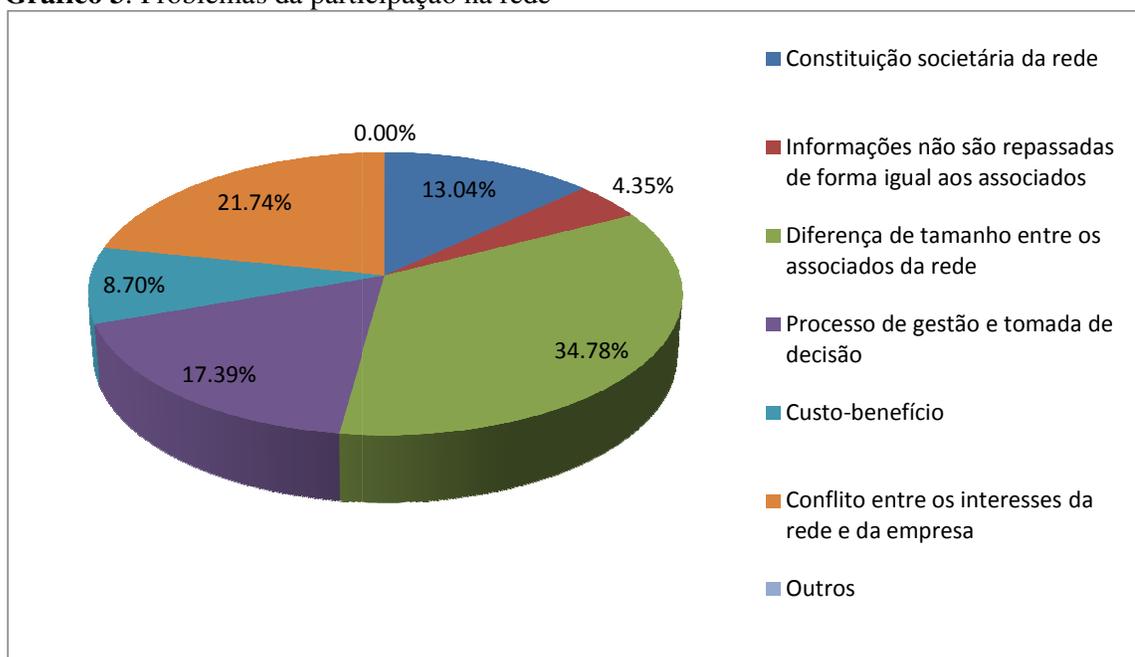
Fonte: Dados primários (2010)

Já quanto aos principais problemas observados em relação à participação na rede, a diferença de tamanho entre os associados (34,78%), os conflitos entre os interesses da rede e da empresa (21,74%), e o processo de gestão e tomada de decisão (17,39%) foram os mais citados. A falta de concentração das respostas em relação a algum item específico demonstra que apesar de haver problemas, nenhum parece tão grave a ponto de destacar-se negativamente. Os dados relacionados aos problemas identificados na participação na rede estão apresentados na tabela 5 e no gráfico 3, a seguir.

Tabela 5: Problemas da participação na rede

%	Problema
13,04%	Constituição societária da rede
4,35%	Informações não são repassadas de forma igual aos associados
34,78%	Diferença de tamanho entre os associados da rede
17,39%	Processo de gestão e tomada de decisão
8,70%	Custo-benefício
21,74%	Conflito entre os interesses da rede e da empresa
0,00%	<i>Outro. Especificar:</i>

Fonte: Dados primários (2010)

Gráfico 3: Problemas da participação na rede

Fonte: Dados primários (2010)

Os associados também avaliaram as principais características, além de apontar seu nível geral de satisfação em relação à participação na rede de compras. Em uma análise geral dos resultados eles mostraram-se satisfeitos com a rede, indicando que os benefícios superam os problemas percebidos.

Quanto aos critérios de seleção e aceitação de novos associados, aproximadamente 85% consideram os procedimentos entre bom e excelente. O processo de gestão e tomada de decisão obteve resultados semelhantes, enquanto o procedimento fiscal recebeu aprovação de todos os respondentes. Estes números demonstraram que as ações desenvolvidas pela rede sobre estes elementos são consideradas adequadas pelos associados.

Por outro lado, os procedimentos adotados para compras e principalmente para pagamento, apesar de não receberem avaliações negativas, foram os itens com maior variação nas respostas obtidas, caracterizando a existência de pontos de vista divergentes sobre a forma como estas atividades são conduzidas na rede.

A tabela 6 detalha os resultados da avaliação das características da rede.

Tabela 6: Avaliação das características da rede

Característica	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
Critérios para seleção e aceitação de novos associados	0,00%	0,00%	14,29%	64,29%	21,43%	0,00%
Processo de gestão e tomada de decisão da rede	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%	0,00%
Procedimentos de compras	0,00%	0,00%	28,57%	50,00%	21,43%	0,00%
Formas de pagamento do associado para a rede	0,00%	0,00%	42,86%	35,71%	21,43%	0,00%
Procedimento fiscal e tributário de repasse dos produtos	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
Nível geral de satisfação	0,00%	0,00%	7,14%	71,43%	21,43%	0,00%

Fonte: Dados primários (2010)

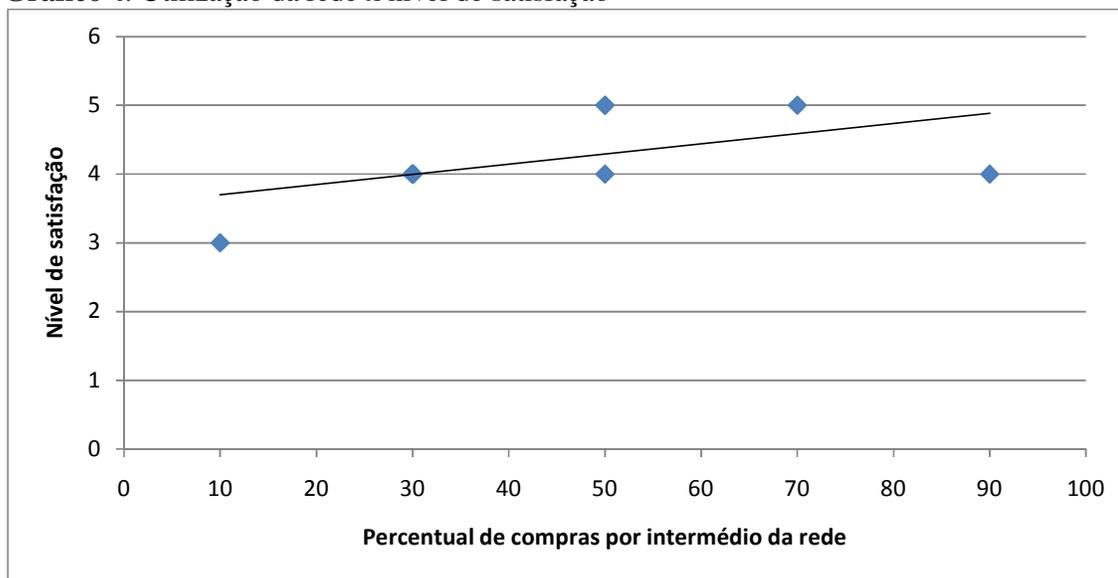
Considerando estes resultados, buscou-se explicações para o nível de satisfação dos associados da rede. Para isto foi realizado o cálculo do coeficiente de correlação r de Pearson utilizando a satisfação geral como variável dependente e o volume de compras feitas por intermédio da rede como variável independente. O resultado obtido, $r = 0,564879$, indica que o volume adquirido correlaciona-se positivamente com a satisfação dos associado, ou seja, à medida que mais utiliza a rede mais satisfeito se torna o associado. Considerando as faixas para determinação de grandeza de um efeito estipuladas por Cohen (1992¹⁹ apud Field, 2009),

¹⁹ COHEN, J.; A power primer. *Psychological Bulletin*. v. 112, n.1, p. 155-59, 1992.

em que $r = 0,10$ o efeito é pequeno, $r = 0,30$ o efeito é médio e $r = 0,50$ o efeito é grande, o teste aplicado indica que a correlação identificada é forte.

Através do cálculo do coeficiente de determinação (R^2) dos dados, com resultado 0,3190, observa-se que aproximadamente 32% da satisfação pode ser explicada pelo volume de compras. O gráfico de dispersão a seguir, representa a correlação entre o volume de compras e a satisfação dos associados.

Gráfico 4: Utilização da rede x nível de satisfação



Fonte: Dados primários (2010)

Analisadas as características gerais da rede, os associados foram questionados sobre os elementos do composto de marketing. Os resultados desta avaliação são apresentados na próxima seção.

4.4.2 Composto de Marketing

Em relação à gestão de produtos, de modo geral as respostas obtidas indicam que após à associação à rede todos os associados respondentes perceberam um aumento na variedade de produtos oferecidos aos seus clientes. Quando à variedade de marcas disponibilizadas, apenas 7,14% apontaram a manutenção dos níveis anteriores à adesão a rede, enquanto os demais afirmaram haver aumento, como demonstra a tabela 7.

Tabela 7: Alterações no mix de marcas e produtos após a adesão à rede

	Diminui muito	Diminuiu pouco	Permaneceu igual	Aumentou pouco	Aumentou muito
Após associar-se a rede, a variedade de <u>Produtos</u> oferecidos por sua empresa:	0,00%	0,00%	0,00%	35,71%	64,29%
Após associar-se a rede, a variedade de <u>Marcas</u> oferecidas por sua empresa:	0,00%	0,00%	7,14%	50,00%	42,86%

Fonte: Dados primários (2010)

A maioria dos associados (71,43%) mostrou-se favorável ao desenvolvimento de produtos com marca própria. Mas houve também, em menor número, opiniões contrárias (14,28%) e indiferença quanto a esta estratégia (14,29%), indicando que o tema deve ser analisado pelo grupo de associados observando todos os pontos de vista existentes.

Os associados também responderam positivamente sobre uma eventual padronização dos serviços oferecidos aos clientes. Todos os respondentes consideram esta ação importante ou muito importante, como apresenta a tabela 8

Tabela 8: Considerações sobre o produto ampliado

	Nada importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Para a sua empresa, a padronização dos serviços (ex. entrega), oferecidos por todos os associados da rede aos clientes é:	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%	42,86%
Para a sua empresa, a utilização de uma marca própria de produtos da rede é:	7,14%	7,14%	14,29%	50,00%	21,43%

Fonte: Dados primários (2010)

Na questão aberta que indagava se deveria haver alguma outra política sobre produtos, um associado respondente mencionou, sem maior detalhamento, a existência de problemas com produtos regionais. Outro associado comentou que seria adequado à rede considerar a compra de mercadorias de intermediários (atacadistas) quando as condições são favoráveis, algo que se enquadra também no contexto do item distribuição do composto de marketing.

Quanto ao preço, os associados mostraram-se divididos sobre a possibilidade de padronização de formas de pagamentos por toda a rede. Para 57,14% esta ação seria

importante ou muito importante, mas 28,57% demonstraram indiferença e 14,29% julgaram nada importante. A padronização dos descontos apresentou resultados semelhantes, sem definição de uma tendência, pois para se 42,85% tal ação foi considerada importante ou muito importante, 35,71% manifestaram indiferença e 21,43% consideraram nada importante.

Os resultados completos destas questões estão na tabela 9, a seguir.

Tabela 9: Considerações sobre a padronização de descontos e formas de pagamento

	Nada importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Qual a importância que a empresa atribui a uma eventual padronização das formas de pagamento oferecidas aos clientes por todos os associados da rede:	14,29%	0,00%	28,57%	35,71%	21,43%
Qual a importância que a empresa atribui a uma eventual padronização dos descontos oferecidos aos clientes por todos os associados da rede é:	21,43%	0,00%	35,71%	35,71%	7,14%

Fonte: Dados primários (2010)

Ainda sobre o elemento preço do composto de marketing, 92,86% dos associados apontaram que com a adesão à rede houve melhorias nos valores de aquisição, que passaram a ser um pouco ou muito menores se comparados a uma compra individual. As condições de pagamento também foram consideradas melhores na compra em rede por 57,15% dos associados respondentes. Além disso, estes associados também manifestaram acreditar que os clientes têm a percepção de que os preços praticados pelos varejistas associados à rede são menores do que os seus concorrentes

Na questão aberta que indagava sobre outras ações relacionadas ao preço que poderiam ser desenvolvidas pela rede, um associado comentou que não deveriam ser praticados preços muito abaixo do mercado, enquanto outro afirmou que a negociação de preços com os fornecedores ainda não é adequada. Havia também na pesquisa uma questão aberta que perguntava sobre outras ações em relação às formas de pagamento. Um dos associados sugeriu disponibilizar aos clientes um cartão da rede, prática normalmente adotada por grandes varejistas, enquanto outros quatro associados respondentes fizeram considerações sobre as formas de pagamento para a rede. Destes, dois comentários sugerem o oferecimento de maiores prazos aos associados, há também uma solicitação da adoção de um prazo de

pagamento específico (21, 28 e 35 dias) e um pedido de maior controle da rede no faturamento para evitar sobreposição de datas de pagamentos. Além disso, outro associado mencionou a necessidade de haver maior poder de negociação, o que sugere que ele gostaria de ter mais opções de prazos de pagamentos em suas compras.

A tabela 10 apresenta os resultados das questões relacionadas aos preços.

Tabela 10: Avaliação dos preços

	Muito menores	Um pouco menores	Iguais	Um pouco maiores	Muito maiores
Após a associação à rede, os preços que a sua empresa passou a oferecer aos clientes relação aos concorrentes são:	7,14%	64,29%	14,29%	14,29%	0,00%
Como os clientes percebem os preços dos produtos da sua empresa em relação aos concorrentes:	21,43%	64,29%	0,00%	14,29%	0,00%
Em relação a uma compra feita diretamente ao fornecedor, os preços obtidos através da rede podem ser considerados:	21,43%	71,43%	7,14%	0,00%	0,00%
Em relação a uma compra feita diretamente ao fornecedor, as condições de pagamento obtidas através da rede podem ser consideradas:	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	0,00%

Fonte: Dados primários (2010)

Quanto ao elemento promoção do composto de marketing na rede de supermercados, apenas os folhetos de oferta receberam aprovação por parte dos gestores dos varejistas associados, já que todos os respondentes avaliaram esta ação como boa ou excelente. As ações realizadas em outras mídias, exceto rádio, ainda não são consideradas totalmente adequadas pelos associados, visto a maior frequência de respostas classificando-as entre péssimo e regular, como mostra a tabela 11. Mas apesar das críticas, 85,71% dos associados respondentes afirmaram realizar propaganda por conta própria poucas vezes, o que demonstra que a comunicação da rede é o principal recurso de divulgação utilizado por estas empresas.

Tabela 11: Avaliação das formas de comunicação

	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
Folhetos de oferta	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%
Outdoor	8,33%	16,67%	41,67%	8,33%	16,67%	8,33%
Rádio	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%	7,14%	7,14%
Televisão	9,09%	27,27%	36,36%	9,09%	0,00%	18,18%
Jornais	10,00%	30,00%	30,00%	10,00%	0,00%	20,00%
Revistas	30,00%	20,00%	20,00%	10,00%	0,00%	20,00%
Internet	7,69%	7,69%	15,38%	38,46%	15,38%	15,38%
Outros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Dados primários (2010)

Quanto ao sorteio anual de prêmios, esta ação promocional foi avaliada como excelente e boa por 64,29% e 35,71% dos associados, respectivamente. Este resultado representa total aprovação quanto à realização do sorteio.

Um associado da rede solicitou, na questão aberta sobre ações de promoção que poderiam ser desenvolvidas pela empresa, a veiculação de propagandas em rádios comunitárias, enquanto outros dois entenderam que há necessidade de maior utilização de *Outdoors*. Outros gestores solicitaram maior agressividade nas propagandas de rádio e TV, maior frequência de veiculação, maior profissionalismo na elaboração da comunicação e a adoção de uma comissão permanente para aperfeiçoar as ações de marketing. Ainda houve um associado que afirmou haver falta de sintonia na comunicação devido ao tamanho da região, dando a entender que o alcance das propagandas não é igual em todas as áreas que possuem associados à rede.

Sobre o elemento distribuição do composto de marketing, em uma avaliação ampla, as ações adotadas foram consideradas positivas pelos associados. Na rede de supermercados a entrega dos produtos para cada loja acontece através de transporte terceirizado, processo que apenas 7,14% avaliaram como regular, enquanto 64,29% definiram como bom e 28,57% julgaram excelente. A existência de um centro de distribuição foi considerada importante ou muito importante por todos os 14 associados respondentes, demonstrando que a utilização deste tipo de instalação parece ser um fator chave para que os benefícios da participação em uma rede de compras sejam obtidos. As políticas adotadas para definir as áreas de atendimento exclusivo de cada associado foram avaliadas como boas por 69,23% dos associados e como excelente por 23,08%, representando elevado nível de satisfação quanto ao tema.

Tabela 12: Avaliação da distribuição

	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
Processo de entrega dos produtos da rede	0,00%	0,00%	7,14%	64,29%	28,57%	0,00%
Políticas para definição de área de atendimento exclusivo	0,00%	0,00%	7,69%	69,23%	23,08%	0,00%

Fonte: Dados primários (2010)

Uma questão aberta indagava sobre outras ações de distribuição que poderiam ser desenvolvidas. Um associado mencionou que deveria haver, por parte da rede, uma política para retirada de mercadorias no centro de distribuição, enquanto outro entende que deveria ser exigida uma ajuda de custo no frete das indústrias que não fazem entrega própria.

Conhecida a avaliação dos associados sobre a gestão do composto de marketing na rede de supermercados, torna-se interessante comparar estes resultados com a análise dos gestores e com outras análises sobre o tema. Este trabalho é desenvolvido na próxima seção.

4.4.3 Análise comparativa das percepções de gestores e associados da rede de supermercados quanto às ações de marketing

Esta seção recupera as principais considerações apresentadas pelos gestores da rede de supermercados em relação à sua formação e desenvolvimento e sobre o seu composto de marketing, comparando-as com os resultados da avaliação dos varejistas associados, o que possibilita observar as relações existentes entre as percepções de gestores e associados, contribuindo para um entendimento mais amplo das características identificadas.

Uma análise geral dos resultados demonstra que apesar da aprovação quanto aos procedimentos adotados, ainda há oportunidades que podem ser exploradas pela rede, especialmente com o aumento da participação no volume total de compras dos associados, de forma que os benefícios obtidos se estendam ao maior número possível de produtos. Procedimentos para seleção de associados, organização em forma de comissões e o processo decisório participativo também se destacam positivamente, formando um conjunto de características que parecem dar sustentação ao modelo de organização da rede.

A percepção dos gestores de que os associados estão satisfeitos com a sua participação na rede é confirmada pelas respostas obtidas. Houve aprovação quanto aos procedimentos adotados e nenhum dos problemas relatados obteve destaque, nem mesmo os

valores pagos regularmente para a manutenção da rede, que foram avaliados em relação ao seu custo-benefício. O quadro 13 resume esta análise.

Quadro 13: Análise comparativa das características gerais da rede de supermercados segundo os gestores e associados.

CARACTERÍSTICA DA REDE DE SUPERMERCADOS	AVALIAÇÃO DOS GESTORES	AVALIAÇÃO DOS ASSOCIADOS						
Formação através de processo de evolução	<p>A rede surgiu a partir de tentativa mal-sucedida de constituir empresa atacadista para abastecer supermercados na região.</p> <p>Os problemas que surgem são resolvidos de forma gradual, sem complicações.</p> <p>Percepção de que os associados estão satisfeitos com sua participação na rede.</p>	<p>Aproximadamente 85% dos associados respondentes informaram que as compras através da rede representam, no máximo, 60% do volume financeiro total adquirido por suas empresas. Isto indica que as redes ainda estão em desenvolvimento e que há espaço para ações que possam aumentar a participação da rede nas aquisições destes varejistas.</p>						
Desenvolvimento contínuo			Seleção dos associados	<p>A seleção considera critérios financeiros, estruturais, demográficos e mercadológicos dos candidatos à participação na rede.</p> <p>Gestores das empresas associadas devem ter perfil participativo e atuante.</p>	<p>Os critérios para seleção de associados foram avaliados como bons ou excelentes por 85,71% e regulares por 14,29% dos associados, demonstrando aprovação quando aos procedimentos adotados pela rede sobre o tema. Todavia, dentre os problemas da rede avaliados, a diferença de tamanho entre os associados foi o item mais citado, com 34,78%, destacando-se negativamente.</p>	Comportamento desejado das empresas participantes é representado, em parte, pelo comportamento de seus gestores	Tomada de decisão pelo grupo	<p>Principais decisões da rede são subordinadas à aprovação de todos os associados em reuniões periódicas.</p> <p>Comissões possuem responsabilidades bem definidas e passam por revezamento constante de membros.</p>
Seleção dos associados	<p>A seleção considera critérios financeiros, estruturais, demográficos e mercadológicos dos candidatos à participação na rede.</p> <p>Gestores das empresas associadas devem ter perfil participativo e atuante.</p>	<p>Os critérios para seleção de associados foram avaliados como bons ou excelentes por 85,71% e regulares por 14,29% dos associados, demonstrando aprovação quando aos procedimentos adotados pela rede sobre o tema. Todavia, dentre os problemas da rede avaliados, a diferença de tamanho entre os associados foi o item mais citado, com 34,78%, destacando-se negativamente.</p>						
Comportamento desejado das empresas participantes é representado, em parte, pelo comportamento de seus gestores			Tomada de decisão pelo grupo	<p>Principais decisões da rede são subordinadas à aprovação de todos os associados em reuniões periódicas.</p> <p>Comissões possuem responsabilidades bem definidas e passam por revezamento constante de membros.</p>	<p>Para 85,72% dos associados que responderam à pesquisa o processo de gestão e de tomada de decisões da rede de supermercados é bom ou excelente</p>	Organização em comissões		
Tomada de decisão pelo grupo	<p>Principais decisões da rede são subordinadas à aprovação de todos os associados em reuniões periódicas.</p> <p>Comissões possuem responsabilidades bem definidas e passam por revezamento constante de membros.</p>	<p>Para 85,72% dos associados que responderam à pesquisa o processo de gestão e de tomada de decisões da rede de supermercados é bom ou excelente</p>						
Organização em comissões								

Continua

CARACTERÍSTICA DA REDE DE SUPERMERCADOS	AVALIAÇÃO DOS GESTORES	AVALIAÇÃO DOS ASSOCIADOS
Tecnologia da informação interliga rede e associados	Software que integra associados e gerencia compras é fundamental para as atividades da rede.	Os procedimentos de compras adotados pela rede de supermercados foram avaliados como bons por 50% e excelentes por 21,43% dos associados respondentes. A utilização de software para gerenciar aquisições e a autonomia dos associados para realizar compras independentes são duas características das redes diretamente relacionadas a esta avaliação.
Autonomia dos associados	Há total independência dos associados para realizar compras ou desenvolver ações mercadológicas que não estejam relacionadas à rede.	
Pagamento de mensalidades	Valores pagos são necessários para manutenção da estrutura da rede.	Relação custo-benefício foi um problema apontado por apenas 8,70% das respostas na questão sobre os principais problemas da rede, indicando que os valores pagos parecem gerar o retorno esperado.

Fonte: Dados primários (2010)

Além das características gerais, as ações relacionadas ao composto de marketing nas redes de compras também podem ser comparadas em relação às percepções de gestores e associados, como demonstra o quadro 14.

Quadro 14: Análise comparativa das ações do composto de marketing da rede de supermercados segundo os gestores e associados

CARACTERÍSTICA DA REDE DE SUPERMERCADOS	AVALIAÇÃO DOS GESTORES	AVALIAÇÃO DOS ASSOCIADOS
Independência dos membros na definição do mix de produtos	Atualmente não há qualquer interferência da rede na decisão dos associados sobre quais produtos e marcas serão comercializados ou quais serviços serão oferecidos pelos associados. Há um projeto, denominado 100%, em que a padronização será analisada.	Todos os associados da rede de compras que responderam à pesquisa indicaram que a variedade de produtos comercializados pela empresa aumentou. Quanto à variedade de marcas, apenas 7,14% apontaram que manteve-se igual, enquanto todos os demais afirmaram que houve aumento.

Continua

CARACTERÍSTICA DA REDE DE SUPERMERCADOS	AVALIAÇÃO DOS GESTORES	AVALIAÇÃO DOS ASSOCIADOS
Independência dos membros na definição dos serviços associados		A padronização dos serviços oferecidos pela rede foi considerada importante ou muito importante por todos os associados que responderam à pesquisa.
Existência de marca própria de produtos	Há uma linha de produtos com marca própria (massas), porém tema é visto com cautela. Preocupação em evitar que percepções negativas sobre produtos reflitam na marca da rede.	Para 71,43% dos associados, produtos com marca própria são considerados importantes ou muito importantes, enquanto 14,29% mostraram-se indiferentes e 14,28% consideram esta ação nada ou pouco importante.
Obtenção de descontos considerados significativos na compra em rede	Descontos obtidos são significativos, em alguns casos chegam até a 30%.	O aumento da competitividade (26,19%) e a redução dos preços de compras (23,81%) foram os principais motivos para a participação na rede segundo os associados respondentes. Além disso, 92,86% destes associados indicaram que os preços obtidos em uma compra através da rede são um pouco ou muito menores do que em negociações individuais.
Independência dos associados para definir os preços praticados	Produtos que participam de promoção mensal (tablóide) possuem preços padronizados. Para os demais, a exemplo do que ocorre com questões relacionadas aos produtos, não há interferência da rede, porém projeto em desenvolvimento pode modificar esta situação.	Para 71,43% dos associados respondentes, os preços praticados após a adesão à rede são um pouco ou muito menores do que quando atuavam individualmente. Além disso, 85,71% destes associados indicaram que os clientes percebem os preços de sua empresa como menores que os dos concorrentes devido à vinculação com a rede. Uma eventual padronização dos descontos por todas as empresas vinculadas à rede é considerada nada importante por 21,43% dos associados, enquanto

Continua

CARACTERÍSTICA DA REDE DE SUPERMERCADOS	AVALIAÇÃO DOS GESTORES	AVALIAÇÃO DOS ASSOCIADOS	
		35,71% manifestaram indiferença e 42,85% consideram esta ação importante ou muito importante.	
Independência dos associados para definir a condições de pagamento oferecidas.	Sem interferência da rede, porém projeto em desenvolvimento pode modificar esta situação.	Uma eventual padronização das formas de pagamentos por todas as empresas vinculadas à rede é considerada nada importante por 14,29% dos associados, enquanto 28,57% manifestaram indiferença e 57,14% consideram esta ação importante ou muito importante.	
Associados pagam as compras para a rede	Sistema é adequado. O regime fiscal da rede elimina problemas de bitributação.	Para 42,86% dos associados respondentes as formas de pagamento à rede são regulares. Os demais consideram este procedimento como bom ou excelente.	
Promoção	Promoção de preços periódica através de tablôides	Comissão em que há o rodízio periódico de associados formata tablôide mensal de ofertas com cinquenta a sessenta itens. Aplicação depende da aprovação dos associados.	Todos os associados respondentes avaliaram esta promoção como boa ou excelente.
	Realização de sorteios	Desenvolvida anualmente promoção com sorteio de prêmios.	Todos os associados respondentes consideraram os sorteios bons ou excelentes.
	Associados realizam propaganda por conta própria	Total autonomia dos associados para realizar propaganda autônoma. Em andamento padronização das fachadas dos associados.	Apesar da autonomia para realizar propagandas individuais, 85,71% dos associados respondentes informaram adotar este procedimento poucas vezes. As propagandas patrocinadas pela rede são a principal ferramenta de comunicação dos varejistas.

Continua

CARACTERÍSTICA DA REDE DE SUPERMERCADOS	AVALIAÇÃO DOS GESTORES	AVALIAÇÃO DOS ASSOCIADOS
Existência de canais de comunicação entre os membros	Troca de informações é valiosa. Permite compartilhar experiências e gera ideias que muitas vezes são aproveitadas pelos associados.	A comunicação entre os associados foi avaliada como regular por 28,57% dos respondentes, boa por 57,14% e excelente por 14,29%.
Existência de centro de distribuição	O centro de distribuição da rede executa o papel de um atacadista.	O centro de distribuição foi considerado muito importante por 92,86% dos associados respondentes e importante por 7,14%.
Entrega de mercadorias pela rede aos associados	Predomina entrega de mercadorias do Centro de Distribuição para os associados através de transporte terceirizado. Em alguns casos a entrega é feita pelo fornecedor.	O procedimento foi avaliado como regular por 7,14% dos respondentes, bom por 64,29% e excelente por 23,08%
Controle da quantidade e localização dos pontos de vendas da rede	Adesão de novos associados é determinada em função de critérios demográficos. Depende da aprovação do grupo de associados já participante.	Para 7,69% dos associados respondentes, os procedimentos de definição de áreas de atendimento exclusivo adotados são regulares, enquanto 69,23% consideram bons e 23,08% avaliaram como excelentes.
Percepção de conflitos nos canais de distribuição tradicionais	Rede de compras assume papel tradicionalmente desempenhado por atacadistas e distribuidores, causando conflitos. Em alguns casos os intermediários são importantes, principalmente quando há urgência.	Procedimentos de compras foram considerados adequados por 71,43% dos associados. Todavia, um associado sugeriu considerar compras de atacadistas quando há condições vantajosas.

Fonte: Dados primários (2010)

Quanto ao elemento produto, os gestores afirmaram haver total independência dos associados sobre a definição do mix de marcas e produtos oferecidos nos supermercados. Interessante notar que apesar disto foi relatado, pelos associados respondentes, um aumento nestas características após a adesão à rede, deixando claro que há impactos nestes elementos como consequência da participação em um grupo de compras.

Em relação à adoção de marcas próprias, o pensamento de gestores e associados parece divergir. Enquanto que a medida é vista com cautela pelos dirigentes, para cerca de dois terços os associados esta estratégia é considerada oportuna.

Sobre as ações de preços, gestores e associados da rede de supermercados concordam que são obtidos descontos significativos que acabam refletindo na percepção dos clientes. A maior crítica dos associados diz respeito aos procedimentos de cobranças adotados.

E apesar dos gestores pregarem a total autonomia dos associados quanto à realização de campanhas promocionais pelos associados, evidenciou-se que principalmente em relação à propaganda, a comunicação desenvolvida pela rede é a principal forma de divulgação dos associados. O folheto de ofertas (tablóide) é o recurso mais utilizado e obteve avaliação positiva pelos associados.

A existência de uma instalação física (Centro de distribuição) representa a maior característica da distribuição da rede. Uma grande preocupação é delimitar as áreas de influência de cada varejista participante da rede. Os procedimentos adotados são criteriosos e há concordância dos associados quanto à forma como o processo é conduzido.

De modo geral, identificou-se que as ações do composto de marketing desenvolvidas pela rede de compras seguem algumas premissas. Pretende-se obter a redução dos preços de compras com ganhos de escala no volume adquirido, desenvolver comunicação e promoção em conjunto e construir uma estratégia de distribuição que dê suporte às demais ações realizadas através da rede, porém, com o menor impacto possível na autonomia dos associados. No caso específico da rede de supermercados pesquisada, como está em discussão um projeto de aprofundamento das relações com os associados, algumas destas características podem ser reforçadas neste processo.

Após a realização da pesquisa, os resultados obtidos merecem ser analisados em relação ao referencial teórico dos temas. Este trabalho é desenvolvido no próximo capítulo.

5. DISCUSSÃO

Neste capítulo discutem-se os resultados da pesquisa realizada em relação a destaques do conteúdo teórico analisado. As considerações estão divididas em duas seções: formação e desenvolvimento das redes de compras e gestão do composto de marketing destas redes.

5.1 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COMPRAS

Sendo as redes de compras um acordo formal, regido por estatuto, entre varejistas do mesmo segmento comercial, em que uma diretoria composta por associados é eleita com prazos determinados, elas enquadram-se no modelo de redes burocráticas simétricas de Grandori e Soda (1995). A partir desta classificação, parte-se para o aprofundamento das constatações deste estudo em relação ao referencial teórico pesquisado.

A primeira etapa empírica do trabalho consistiu na investigação, junto aos gestores, das motivações que levaram à formação das redes de compras analisadas. As respostas obtidas demonstraram que houve um aprimoramento de experiências anteriores dos empreendedores, que já estavam predispostos a participar de arranjos associativos, mesmo que informais, na tentativa de adaptar-se às exigências do mercado em seus segmentos. Tal constatação permite inferir que o surgimento das redes de compras caracterizou-se por um movimento de coevolução que deu origem a uma nova forma organizacional, em um processo que vem ao encontro do proposto por Lewin, Long e Carroll (1999).

Mas além da predisposição, o movimento de constituição de redes de compras necessita de outras características por parte das pessoas que estão à frente das empresas envolvidas. Para Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004, p. 952) “a criação de uma central de compras exige de seus associados espírito coletivo, pois se trabalha com um bem comum”, enquanto que Grandori e Soda (1995, p.196) afirmam que “um poderoso meio de aumentar a probabilidade de conseguir uma ação coordenada entre as empresas é a seleção de parceiros com base em alguns bons preditores de comportamentos relevantes para a cooperação” (tradução do autor). Neste sentido, a constatação da pesquisa de que nas redes de compras analisadas o comportamento desejado das empresas participantes é representando em parte pelo comportamento de seus gestores, corrobora tais assertivas, pois o que se exige, dos

candidatos em potencial, é justamente a existência de um espírito coletivo por parte dos empreendedores responsáveis pelas empresas que pretendem associar-se às redes.

A questão cultural em redes de compras também é mencionada por Amaral (2007, p. 57), para quem “Ao contrário do comportamento oportunista característico dos agentes individuais, essas estruturas desenvolveriam um ambiente de confiança mútua, tendo por base a cooperação entre seus participantes”. Ao evidenciar que as redes levam à formação de uma cultura associativa entre os participantes, a pesquisa demonstra que o senso de coletividade, mesmo que já pré-existente, é algo que normalmente acaba sendo ampliado e aperfeiçoado com a associação a uma rede de compras, o que pode ser fruto de outras características identificadas pela pesquisa, especificamente a estrutura em comissões e o processo de tomada de decisão em grupo, que são estratégias que estimulam a participação coletiva e consequentemente a geração de confiança entre os associados.

Ainda para Amaral (2007, p. 57), “A formalização dos relacionamentos organizacionais nas redes seria marcada por contratos, sempre em construção, o que possibilitariam ajustamentos ao longo do tempo”. Na pesquisa realizada esta assertiva é totalmente corroborada pela característica de desenvolvimento contínuo das redes de compras, evidenciada pelo processo contínuo de superação dos problemas oriundos da organização em rede, demonstrando que apesar da existência de regras estabelecidas (estatuto), a sociedade entre as empresas está constantemente em discussão visando o aperfeiçoamento das relações pessoais e organizacionais.

As formas de comunicação, decisão e negociação são os menos dispendiosos mecanismos existentes em uma rede entre empresas, estando sempre presentes neste tipo de organização, seja em maior ou menor intensidade (GRANDORI; SODA, 1995). Nas redes pesquisadas tais mecanismos apresentam-se de forma bastante similar, sendo utilizada a estrutura em comissões para dar encaminhamento a assuntos específicos, com posterior aprovação pelos associados em reuniões periódicas. Este formato ainda permite observar uma tentativa de descentralizar as decisões da rede através do envolvimento do maior número possível de associados, em um movimento que se opõe ao observado por Wegner e Padula (2010) em relação a três redes horizontais de varejistas da Alemanha, onde há uma centralização crescente da tomada de decisão por parte dos gerentes. Neste contexto, ressaltando o fato de que as redes alemãs possuem abrangência nacional, parece que o modelo adotado nas redes de compras da região do Alto Vale do Itajaí é avançado uma vez que em relações interorganizacionais como esta, “[...] uma estrutura mais profissional e

gerencialmente centralizada reduz a participação dos membros nas discussões e atividades em grupo” (WEGNER; PADULA, 2010, p. 82) (tradução do autor).

Outra constatação do trabalho de Wegner e Padula (2010) diz respeito à presença de mecanismos de coordenação e controle dos membros nas redes alemãs, que apesar de existentes não são excessivos, pois há preferência por estimular a participação coletiva por considerar esta prática importante para a competitividade das empresas, além de preservar a independência de cada associado. Nas redes de compras do Alto Vale do Itajaí os controles, exceto no caso do varejo agropecuário, ainda não estão formalizados, devendo a sua utilização ser avaliada em relação aos objetivos de cada rede.

A questão tributária dos repasses das compras das redes para os associados aparece no trabalho de Pousa et al. (2006, p. 2), que critica a inexistência de leis específicas para centrais de compras afirmando que “a principal dificuldade provocada pela falta de legislação própria é a bitributação”. Da mesma forma, para Yemal, Fusco e Rospi (2006, p. 2), dentre as dificuldades das redes de compras estão aquelas “[...] envolvendo a bitributação em função das compras serem efetuadas pelas centrais e depois repassadas aos supermercados associados ou pelo alto custo do frete causado pela entrega individual para cada empresa”. Neste estudo evidenciou-se que o problema de bitributação, no caso das redes de compras, parece solucionado, uma vez que como constatado não há cobrança em duplicidade de impostos nas transações comerciais realizadas pelas redes.

Como a pesquisa demonstrou, sendo a compra realizada pela rede, esta também é responsável pelo pagamento dos fornecedores, cabendo então aos associados efetuar o pagamento das mercadorias para a central de compras. Neste caso, pode-se argumentar que se por um lado não há mais problemas de bitributação, por outro, as despesas burocráticas e bancárias do processo de duplo faturamento e cobrança de mercadorias ainda representam, mesmo que escala muito menor, um custo adicional gerado pela estrutura em redes de compras que aumenta na medida em que os associados ampliam suas compras através da rede. Mesmo que os descontos obtidos na compra possam, em um primeiro momento, compensar estes custos, com a tendência do acirramento da competição, encontrar soluções técnicas e legais para superar esta dificuldade parece ser um grande desafio para a expansão do modelo de redes de compras.

Um problema legal diferente, entretanto, foi identificado na pesquisa. Trata-se da necessidade de compras de farmácias serem feitas por organização que possua farmacêutico

responsável, o que dificulta a adoção de uma central de distribuição por este tipo de organização e limita as estratégias de distribuição que poderiam ser adotadas.

No comentário anterior de Yemal, Fusco e Rospi (2006), são mencionadas dificuldades ligadas ao transporte das mercadorias para os associados. O estudo realizado demonstrou que as redes pesquisadas estão atentas a isto e encontraram formas de minimizar os problemas. No caso da rede de agropecuárias, a necessidade dos associados entregarem produtos aos clientes exige a utilização de veículo próprio que acaba sendo aproveitado também para fazer a retirada de mercadorias no Centro de Distribuição, minimizando os custos da operação. A rede de supermercados, apesar de utilizar transporte terceirizado, também não manifestou problemas relacionados ao frete, visto que seu volume de mercadorias transportadas é capaz de diluir os custos operacionais da movimentação de cargas. Vale ressaltar ainda que é prevista a possibilidade do transporte ser realizado diretamente do fornecedor ao associados, cabendo à rede apenas o papel de um intermediário, semelhante a um escritório de compras. Esta alternativa, aliás, é regra geral no caso da rede de farmácias que não conta com centro de distribuição.

Quanto aos gastos decorrentes da manutenção da estrutura necessária para operar uma central de compras, Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004, p. 952) afirmam que todas as centrais de compras “[...] têm estrutura enxuta, com poucos funcionários, contratados exclusivamente para negociar preços e prazos com fornecedores; despesas são divididas entre os associados no final do mês”. A estrutura enxuta apontada pelos autores foi evidenciada nas quatro redes pesquisadas, mas a forma adotada para cobrir os custos não é o rateio de despesas, e sim a cobrança de um valor mensal pré-estabelecido.

Sobre o desenvolvimento tecnológico das redes de compras, de Ghisi, De Camargo e Martinelli (2003, p. 238) embasados em pesquisa realizada com redes de supermercados no interior de São Paulo argumentam que “[...] pôde-se perceber, por meio da observação direta, que os equipamentos e técnicas utilizados pelos negociadores da rede de compras são muito rudimentares”. Este problema também foi investigado neste estudo e constatou-se que foi superado pelas redes pesquisadas, que utilizam sistemas informatizados baseados na internet para a troca de informações, a realização e o acompanhamento dos pedidos realizados.

As redes de compras pesquisadas parecem estar avançadas em relação ao conceito de cooperativas de varejo proposto por Kotler e Armstrong (2003, p. 340), para quem estas são “[...] um grupo de varejistas independentes que trabalham juntos para montar uma operação de atacado centralizada de propriedade comum, e realizam esforços de compras promocionais

e de merchandising em conjunto”. Observou-se nesta pesquisa, tanto no caso da rede de supermercados quanto na de agropecuárias, a tendência de um desenvolvimento associativo que transcende meramente as questões de precificação e promoção, avançando para arranjos mais complexos e com alto grau de interação entre os associados sobre diferentes elementos. Um exemplo são as ações de coleta de óleo de cozinha (rede de supermercados) e devolução de embalagens (agropecuárias) - que enquadram-se no conceito de logística reversa - desenvolvidas pela rede. Este tipo de atividade poderia ser conduzida individualmente por cada empresa, todavia, ao assumir tal responsabilidade as redes sinalizam que pretendem estar presentes no dia a dia dos associados de uma maneira mais abrangente do que apenas com compras e promoções.

Ampliando a discussão sobre o aprofundamento das relações entre associados de uma rede, Yemal, Fusco e Rospi (2006, p.1-2) afirmam que “uma conseqüente evolução da estratégia do associativismo é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing da rede e por conseqüência na imagem dos associados”. Este ponto ficou claro na rede de supermercados pesquisada, onde já há um projeto visando integrar ainda mais os associados à rede. Deve-se observar, entretanto, que o princípio de manutenção da independência dos associados, defendido pelos gestores das redes, pressupõe que o aumento das ações conjuntas não deve ser impositivo, mas sim eletivo, ou seja, aprofundar ou não o grau de integração de uma empresa participante de uma rede com os demais associados continua sendo uma decisão dos empresários que estão à frente de cada organização.

Ainda em relação ao comentário de Yemal, Fusco e Rospi (2006), mesmo que não em estágio avançado, as redes pesquisadas já possuem algumas estratégias de padronização e que estão sendo ampliadas, significando que as ações de marketing dos varejistas associados serão cada vez mais afetadas por decisões da rede. Na próxima seção são discutidas exatamente as implicações da participação em centrais de compras na gestão do composto de marketing das empresas associadas.

5.2 COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS

Uma das preocupações dos gestores das redes de compras pesquisadas neste trabalho é manter a independência dos associados sobre as ações desenvolvidas em suas lojas, caracterizando um movimento que vem ao encontro do pensamento de Olave e Amato Neto

(2001), que afirmam que a participação em uma rede mantém a individualidade de uma organização ao deixar cada empresa responsável pelo seu desenvolvimento. Este comentário parece ser especialmente adequado ao caso da gestão do composto de marketing nas redes de compras pesquisadas, pois em todas elas, apesar de haver ações padronizadas de marketing, normalmente estas diretivas são limitadas a questões pontuais, em especial sobre promoção de preços e comunicação, possibilitando que os associados desenvolvam ações paralelas àquelas definidas pelas redes. Na sequência são discutidas de forma detalhada as ações de marketing das redes em relação a cada elemento do composto de marketing.

Para Inafuco (1997), no varejo “o bom planejamento do mix de produtos é fator determinante para potencializar a força de vendas”. No caso das redes de compras pesquisadas, o planejamento e as decisões sobre o mix de produtos continuam sendo responsabilidade dos varejistas associados, cabendo à rede apenas intermediar as negociações de compras. Todavia, identificou-se nas redes de supermercados e de agropecuárias a intenção de desenvolver, pelo menos parcialmente, um mix de produtos comum a todos os associados. Tal estratégia, se adotada, poderia ampliar o volume de mercadorias comercializadas e reforçar o poder de barganha no momento da compra. Neste caso, decidir quais os produtos do mix que seriam comuns a todos os associados parece ser o grande desafio, pois como lembrou bem o gerente de negócios da rede de supermercados “não somos nós que descartamos, é o próprio cliente na ponta que acaba descartando o novo produto”. Outra constatação da pesquisa em relação ao comentário acima é que apesar de não haver ingerência da rede quanto ao mix de produtos, mais de 90% dos associados respondentes relataram aumento na variedade de marcas, e 100% afirmaram haver aumento na variedade de produtos oferecidos pela empresa após sua adesão à rede, indicando que a participação aumenta a possibilidade de acessar produtos e fornecedores que não estão ao alcance de pequenos negócios que atuam isoladamente.

Para Basta et. al (2006, p. 34) “[...] pode-se ampliar o produto agregando-lhe benefícios adicionais, tais como identificador de chamadas, correio de voz, assistência técnica, garantia e outros serviços complementares”. Lima et al (2007) ainda acrescentam à esta lista acessórios, instalação, instruções para uso, embalagem e marca, além de afirmar que “A concorrência atual está no nível de produto ampliado” (p. 56). Segundo os gestores entrevistados neste estudo, nas redes de compras pesquisadas não há o desenvolvimento de ações específicas e regulares em relação ao produto ampliado, estando as ações mercadológicas concentradas no nível do produto básico. Adotar políticas comuns em relação

ao produto ampliado parece ser um caminho potencial para o desenvolvimento da capacidade competitiva das redes de compras. E no caso da rede de supermercados isto é algo desejado pelos associados como demonstrou o resultado da pesquisa onde 100% dos respondentes consideraram a padronização dos serviços oferecidos como algo importante ou muito importante.

Segundo os gestores entrevistados, as redes de compras procuram não interferir na escolha das marcas que serão comercializadas, deixando esta decisão para os seus associados. Para Lima et al (2007, p. 60) “Ao desenvolver uma estratégia de marca, os varejistas geralmente procuram oferecer simultaneamente marcas dos fabricantes, especialmente aquelas líderes nas diversas categorias, e marcas próprias ou genéricas, que costumam ser mais lucrativas [...]”. Corroborando este pensamento, apesar de não ter sido identificada ingerência das redes quanto à decisão de marcas, tanto a rede de supermercados quanto a rede de agropecuárias possuem uma linha de produtos com marca própria (massas e sais minerais, respectivamente). Apesar disso, ambas se mostraram reticentes em ampliar o volume de mercadorias com estas características. Ao que parece os riscos associados a uma marca própria de produtos são considerados superiores aos benefícios potenciais desta estratégia na visão dos gestores. Na rede de supermercados, 71,43% dos associados entenderam que a utilização de uma marca própria de produtos é algo importante ou muito importante, porém como os demais respondentes mostraram-se indiferentes ou julgaram esta ação como pouco ou nada importante, a adoção de outros produtos com estas características deveria passar por avaliação criteriosa do grupo de associados.

Ainda em relação ao elemento produto, Andia Filho (2005) observou que houve uma ampliação no número de produtos comercializados por supermercados do interior do Estado de São Paulo após a sua associação a uma rede de compras e que houve, em alguns casos, a adoção da estratégia de marcas próprias. Estes resultados mostraram-se semelhantes ao encontrado na rede de supermercados da região do Alto Vale do Itajaí, onde os associados também informaram aumento no número de produtos e marcas após adesão à rede - apesar de não haver políticas ou ações específicas com este fim -, e adoção, com restrições, de uma marca própria em determinada linha de produtos. Entretanto, para Andia Filho (2005, p. 148-149) “A estratégia de marcas próprias é algo muito explorado pelas grandes redes, com intuito de fidelização de clientes, estratégia que deveria ser copiada e aperfeiçoada pelos supermercados pequenos”. Esta observação parece ter encontrado um contraponto na perspectiva dos gestores rede de supermercados do Alto Vale do Itajaí, para quem um produto

de marca própria que não atenda às expectativas dos consumidores pode causar prejuízos à imagem da rede. Da mesma forma, cerca de um terço dos associados também não julgaram importante adotar uma marca própria.

A redução dos preços de compras derivada do aumento do volume negociado é um dos pressupostos da formação de redes de negócios. Para Carvalho, Ghisi e Martinelli (2003 p. 3) “basicamente, as empresas associadas a estas redes unificam suas compras visando o aumento do poder de negociação junto às indústrias, o que resulta em preços mais atraentes”. Mas no que poderia ser um contraponto a esta teoria, Ghisi, De Camargo e Martinelli (2003 p. 238), estudando redes supermercadistas, constataram que “em relação à compra de produtos, pôde-se perceber que os descontos conseguidos pela rede de compra com os fornecedores ainda não são muito expressivos”. Passados alguns anos das observações acima referenciadas, esta pesquisa demonstrou que atualmente os gestores das redes de compras consideram que os descontos conquistados na compra coletiva são sim relevantes, permitindo inferir que as redes estão conseguindo cumprir um seu principal objetivo, a redução de preços de compras, de forma satisfatória. A mesma interpretação pode ser feita quanto aos associados da rede de supermercados, tendo em vista que o item redução nos preços de compras foi o segundo mais citado, com 23,81% das respostas, na questão sobre as motivações para adesão à rede, e que mais de 90% consideram que a associação possibilita obter preços um pouco ou muito menores do que seria possível comprando individualmente. Destaca-se ainda que foi evidenciado pela pesquisa que mesmo em contextos específicos onde o desconto obtido não é elevado, como aconteceu na rede de farmácias pesquisada, as pequenas diferenças já se tornam significativas face às características de competição de cada mercado.

No que diz respeito aos preços praticados, nas redes pesquisadas há uma padronização apenas para os produtos oferecidos em promoção. As redes também não interferem nos prazos e demais condições comerciais ofertadas pelos associados aos clientes. Para Carneiro et al. (2006, p. 16) “[...] o preço pode servir como importante instrumento para reforçar o posicionamento do produto e a imagem da empresa”. Kotler e Armstrong (2003, p. 263) ainda argumentam que o preço também é “[...] um dos elementos mais flexíveis. Ao contrário das características dos produtos e dos compromissos com canais de distribuição, os preços podem ser alterados rapidamente”. Desta forma, considerando o processo de desenvolvimento contínuo identificado nas redes, a padronização dos preços praticados por todos os associados merece ser analisada, pois se as lojas, mesmo que autônomas, utilizam uma “bandeira” comum (a marca da rede), transmite-se ao cliente uma ideia de homogeneidade que se não

comprovada na prática, pode causar prejuízos à imagem da rede. Evidentemente esta expectativa de padronização não se refere exclusivamente aos preços, mas também às formas de pagamento, ao mix de produtos e demais serviços prestados, porém, como lembra Las Casas (2008, p. 355) “uma das primeiras considerações que o consumidor faz na decisão de compra refere-se ao preço”. Portanto, a adoção de políticas comuns sobre este elemento do composto de marketing deveria receber atenção prioritária dos gestores das redes, até mesmo pela facilidade em modificá-lo se comparado aos demais. Na pesquisa realizada, especialmente no caso da rede de agropecuárias, verificou-se a existência de controles informais sobre os preços praticados pelos associados como forma de evitar concorrência predatória. Estes controles auxiliam a gestão dos preços, mas parecem ser insuficientes em um cenário de crescimento e consolidação das redes.

O trabalho de Andia Filho (2005) apontou o preço como o item mais frágil do composto de marketing nas redes de supermercados que pesquisou, porém detectou que os associados consideram que os clientes percebem os preços da rede como mais baixos do que os dos concorrentes, e que as redes possuem um grande poder de barganha junto aos fornecedores. Estes resultados são semelhantes aos encontrados nos supermercados na região do Alto Vale do Itajaí. Todavia, nas redes pesquisadas por Andia Filho (2005) há uma padronização de preços de todos os associados para produtos da cesta básica, enquanto que na rede do Alto Vale do Itajaí esta padronização acontece apenas em itens participantes de promoções de preços periódicas.

Sobre a promoção de vendas, Las Casas (2008, p. 398) sugere que “as empresas devem fazer um calendário promocional, principalmente aquelas que atuam no varejo, visando a um aproveitamento constante da atividade”. A adoção periódica de promoção de vendas foi verificada nas redes pesquisadas, em especial a oferta de preços comunicada através de folheto promocional. No caso da rede de supermercados ainda há um sorteio anual para os clientes, com calendário fixo de realização. Por outro lado, a promoção de vendas “[...] deve ocorrer em períodos predeterminados para que seja uma forma motivacional; caso contrário, fica incorporada na estratégia da empresa” (LAS CASAS, 2008, p. 396). Apesar de receber aprovação unânime dos associados das redes de supermercados, como nas redes pesquisadas os folhetos de oferta são regularmente apresentados aos clientes, a percepção de vantagens imediatas pode ficar comprometida. Mesclar os folhetos de oferta com outras ações promocionais, como cupons de desconto, brindes, recompensas por fidelidade, entre outros, poderia acrescentar estímulo extra aos clientes das redes pesquisadas.

Quanto aos gastos em comunicação, Urdan e Urdan (2006, p. 263) afirmam que “decisão básica da gestão de comunicações de marketing é a fixação do orçamento financeiro investido no esforço promocional [...]. O tratamento do problema orçamentário é mais simples ou sofisticado, dependendo das competências e recursos financeiros disponíveis”. Os valores despendidos com estratégias promocionais são uma preocupação dos gestores das redes de compra pesquisadas, o que pode ser explicado pela sua característica de estrutura enxuta e preocupação com a redução de custos. A solução adotada para desenvolver campanhas de comunicação e promoção sem aumentar os gastos dos associados é a busca de recursos junto a fornecedores, utilizando o poder de compra como argumento para obter bonificações que cubram as despesas de impressão e veiculação de campanhas publicitárias, bem como a compra de prêmios no caso das promoções. Kotler e Armstrong (2003) apontam quatro métodos de decisão orçamentária em promoção, utilizar os recursos disponíveis, definir uma porcentagem sobre as vendas, buscar a paridade com a concorrência ou definir objetivos e tarefas. Da forma como aplicada pelas redes de compras pesquisadas, a busca de recursos junto a fornecedores se aproxima do método de objetivos e tarefas, que implica “(1), definição de objetivos específicos de promoção, (2) a determinação das tarefas que devem ser realizadas para alcançar estes objetivos e (3) a estimativa do custo de execução dessas tarefas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Nas organizações pesquisadas um quarto passo, a busca dos recursos necessários em fontes externas, é incorporado às atividades propostas pelos autores. Este mecanismo reduz os gastos e permite manter o objetivo de redução de custos, mas tem como ponto negativo condicionar a realização das atividades promocionais planejadas ao êxito na obtenção de recursos.

Além da questão orçamentária, os métodos de realização da comunicação também merecem atenção nas organizações. Segundo Kotler e Armstrong (2003) “para a maioria das empresas a questão não é *se*, mas *quanto gastarão e de que maneiras* farão a comunicação. Todos os esforços de comunicação devem ser combinados em programa de comunicação de marketing consistente e coordenado” (destaques no original). Nas redes de compras pesquisadas os associados possuem autonomia para realizar comunicação independente daquela planejada e patrocinada pela rede, o que aumenta a exposição das lojas que passam a contar com dupla promoção, mas também pode gerar confusões e criar diferentes percepções nos consumidores, tanto sobre a própria loja como também em relação à rede. Evidenciou-se na pesquisa que todos os associados respondentes da rede de supermercados realizam propaganda por conta própria, mas 85,71%, apenas poucas vezes, o que demonstra que a

estratégia promocional adotada pela rede acaba sendo também a dos seus associados. Apesar disto, sem prejudicar a independência dos associados, as redes de compras poderiam acompanhar e orientar as ações de comunicação desenvolvidas individualmente, mesmo que sejam poucas, para evitar a criação de uma imagem confusa para os clientes.

Um mecanismo de comunicação que também pode ser utilizado, com vantagens, é o de relações públicas, que compreende o desenvolvimento de relações com os públicos da empresa. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 404) “As relações públicas podem causar grande impacto sobre a conscientização do público a um custo muito inferior ao da propaganda”. As redes de compras pesquisadas parecem estar cientes disto, realizando ações sociais e ambientais, como o patrocínio a eventos e a reciclagem de embalagens e produtos usados nocivos, que auxiliam na formação de uma imagem positiva pelo público. Neste caso, a organização em rede potencializa os efeitos das ações desenvolvidas, que se adotadas isoladamente pelos associados, que são pequenas empresas, teriam alcance limitado. Deve-se lembrar ainda que a existência de comunicação entre os associados das redes pode ser comparada a um tipo especial de relações públicas que abrange um público de interesse específico, formado por outros empreendedores não concorrentes, mas cujas opiniões e ações podem interferir na gestão dos negócios individuais. Logo, um relacionamento positivo entre os associados torna-se importante para o aperfeiçoamento das redes. Além dos encontros regulares entre os associados, as redes também permitem o desenvolvimento das relações entre eles oferecendo a possibilidade de se comunicarem através de tecnologias de informação e comunicação.

Para Morgado (1997, p. 64) “O desenho das lojas, sua decoração interna e externa seu layout, suas cores e iluminação, enfim, seu espaço físico, provocam reações e transmitem impressões aos clientes”. No caso das redes de compras pesquisadas, esta busca por uma identidade visual comum ainda está em fase embrionária. Há, segundo os gestores, a presença da logomarca da rede na parte externa das lojas, e no caso da rede de supermercados desenvolve-se trabalho de padronização da fachada, mas o ambiente interno e demais características continuam sendo decisões individuais de cada associado. A padronização da apresentação das lojas poderia contribuir para a formação de uma imagem comum para todos os associados, pois quando acessa uma loja integrante de uma rede de compras o cliente pode imaginar que todos os estabelecimentos pertencentes àquela rede possuirão uma apresentação semelhante.

A promoção é para Andia Filho (2005) um item do composto de marketing bem estruturado nas redes que pesquisou, pois estas possuem políticas de propaganda e promoção bem definidas, sendo a publicação de folheto de oferta a estratégia mais utilizada. Situação similar acontece na rede de supermercados do Alto Vale do Itajaí, que possui procedimentos definidos para desenvolvimento de promoções, também sendo o folheto de ofertas o recurso utilizado com maior frequência, enquanto que uma promoção anual de sorteio de prêmios de alto valor (automóveis, motocicletas, etc.) é a principal ação promocional desenvolvida. Estas duas práticas, folheto de ofertas e sorteios, foram justamente as ações promocionais que receberam melhor avaliação pelos associados da rede de supermercados da região do Alto Vale do Itajaí.

Sobre as ações de distribuição, nas redes pesquisadas destaca-se a utilização de centros de distribuição. Para Pride e Ferrel (2001, p. 297), dentre outras vantagens “Os centros de distribuição também reduzem custos. Em vez de fazerem muitas remessas pequenas para armazéns e clientes dispersos, as fábricas expedem grandes quantidades de mercadorias diretamente aos centros de distribuição a tarifas de atacado, baixando assim os custos de transporte”. Esta lógica parece aplicar-se com perfeição às redes de compras, pois além dos maiores volumes gerados por este arranjo, ao centralizar as entregas de produtos em um único ponto, os negociadores também podem utilizar este fato para aumentar seu poder de barganha junto aos fornecedores. Outra vantagem decorrente desta opção é que com o recebimento de todos os pedidos nos centros de distribuição as mercadorias de diferentes fornecedores podem ser consolidadas em um único embarque para cada associado, gerando novamente o benefício de redução de custo de transporte pela movimentação de maiores volumes. A existência de um centro de distribuição ainda gera a vantagem da flexibilização, pois em alguns casos as quantidades de compras individuais justificam o transporte direto ao associado, permitindo que os negociadores das redes analisem as propostas para decidir sobre a utilização ou não do centro de distribuição.

Para Pride e Ferrell (2001, p. 297) “as empresas podem criar suas próprias frotas de transportes (transportadoras privadas) ou terceirizar a função transporte com uma transportadora comum ou contratada”. As duas estratégias são usadas pelas redes pesquisadas. Na rede de farmácias o transporte é responsabilidade do fornecedor, enquanto que no caso da rede de supermercados o transporte é terceirizado, com rotas pré-definidas e regulares, o que facilita a gestão do centro de distribuição e o planejamento operacional da rede e dos próprios associados, que já sabem quando receberão as mercadorias compradas. Na rede de

agropecuárias o transporte é feito pelos veículos de cada associado, o que reduz o custo individual, mas dificulta a organização do centro de distribuição quando ocorrem atrasos na retirada das mercadorias, um problema que acaba gerando prejuízo coletivo, pelos custos decorrentes da maior necessidade de espaço de armazenagem, segundo relatou o gestor da rede de agropecuárias.

Uma preocupação das redes de compras pesquisadas é evitar a sobreposição de lojas vinculadas que possam entrar em concorrência direta. Para tanto a aceitação de novos associados depende da aprovação explícita das empresas participantes da rede. Tal sistemática permite manter o controle sobre a sua área de influência, que segundo Las Casas (2000, p. 68-69) “[...] é a área geográfica em que a empresa varejista obtém maior parte de seus clientes. [...] é a área de atuação de uma loja para a venda de determinado produto. A partir de certo ponto, os compradores dão preferência a outros concorrentes, em virtude da localização mais próxima”. Como as lojas das redes pesquisadas estão em uma região composta principalmente por pequenas cidades, a delimitação naturalmente utilizada é a de possuir um associado por município. Já em cidades maiores é possível a presença de mais de um associado, desde que respeitada a área de influência de cada um. Estes critérios parecem adequados à proposta das redes e às condições demográficas da região. A aprovação dos associados da rede supermercados é outro indício da adequação dos procedimentos.

Ao concentrar as necessidades comerciais de diversos varejistas em uma central de compras, as redes acabam assumindo papéis normalmente reservado a outros participantes dos canais de distribuição, como atacadistas e distribuidores, gerando uma espécie de conflito no canal de distribuição. Para Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 364) “o conflito de canal existe quando um membro do canal percebe que outro membro está agindo de uma maneira que impede esse primeiro membro de alcançar seus objetivos de distribuição”. Segundo os gestores das três redes pesquisadas que possuem centro de distribuição, esta estrutura desenvolve um papel que se assemelha a o de um atacadista, fazendo com que este intermediário perca importância comercial, gerando reações como a tentativa de atender diretamente às lojas associadas, desestimulando a compra através da rede com a promessa de preços mais competitivos, algo que se concretizado não deixaria de ser, mesmo que indiretamente, uma vantagem decorrente da participação do varejista em uma rede de compras. Como mencionou o gerente de negócios da rede de supermercados, a presença dos atacadistas e distribuidores nos canais onde há redes de compras continua sendo importante em alguns casos, como em situações de urgência ou pedidos especiais que a rede não

consegue atender por algum motivo. Sobre este ponto, inclusive, houve um associado da rede de supermercados que sugeriu estabelecer relacionamento com intermediários se condições vantajosas forem ofertadas.

Na pesquisa de Andia Filho (2005), a distribuição é um elemento do composto de marketing que segundo o próprio autor foi pouco explorada em seu trabalho, destacando que nas quatro redes de supermercados que pesquisou só uma possuía central de distribuição, sendo que as demais recebiam as mercadorias compradas diretamente dos fornecedores, por transporte terceirizado ou próprio. Segundo o autor “A estratégia de distribuição é algo complexo que não depende apenas de uma relação de confiança entre os participantes das redes, e sim de grandes investimentos, que só pode ser implantado quando tiver maturidade entre seus participantes” (p. 150). Neste ponto os resultados deste estudo são diferentes, pois a rede de supermercados do Alto Vale do Itajaí possui central de distribuição própria, sendo esta instalação considerada muito importante por 92,86% dos associados. Portanto, aceitando-se a premissa de Andia Filho (2005), comprova-se a maturidade das redes de compras pesquisadas neste trabalho em relação à sua estratégia de distribuição.

A discussão realizada permite observar que as redes de compras pesquisadas possuem características próprias, que eventualmente podem estar próximas, mas que muitas vezes são bastante distintas do que é apresentado na literatura em relação a empresas tradicionais. Esta observação também ajuda a justificar a escolha do tema deste trabalho. As conclusões da pesquisa realizada são apresentadas no capítulo a seguir.

6. CONCLUSÕES

As redes de compras são um tipo de arranjo entre organizações que tem como objetivo básico consolidar as necessidades de compras de diversas empresas, aumentando assim o seu poder de negociação junto aos fornecedores. Aparentemente simples, esta proposta ganha complexidade quando colocada em prática, pois mais do que controlar volumes de mercadorias, em uma rede torna-se necessário tomar decisões gerenciais que causam impacto coletivo. Considerando o amplo escopo de atividades estudadas pela área de conhecimento da administração de empresas que poderiam ser analisadas em uma rede de compras, este trabalho tratou das características gerais de sua formação e gestão, além das ações desenvolvidas em relação ao composto de marketing.

Quanto à **formação e desenvolvimento das redes**, evidenciou-se nos casos analisados que este tipo de arranjo entre organizações é o resultado de um processo de coevolução, desencadeado a partir de experiências anteriores – formais e informais – dos associados. As suas principais características são a busca pelo aperfeiçoamento contínuo das relações pessoais e empresariais e a formação de uma cultura associativa entre os participantes. Para tanto, adotam-se critérios de seleção e controle dos associados, e também são avaliadas as características pessoais dos empreendedores, pois o comportamento desejado das empresas participantes é representado, em parte, pelo comportamento de seus gestores. Alguns procedimentos adotados pelas redes, como a subordinação da maioria das decisões à aprovação do grupo e a organização das atividades em comissões setoriais, visam envolver o maior número possível de associados nas atividades administrativas e contribuem decisivamente para a formação e desenvolvimento das características desejadas.

Os controles gerenciais aplicados visam manter a rede informada sobre a situação geral das empresas associadas, entretanto, a preocupação com a independência destes associados é explícita, sendo a total liberdade que possuem para realizar compras autônomas o principal exemplo desta característica. Ainda assim, quando utilizam as redes, os associados podem optar por adotar apenas as funções de compras oferecidas, recebendo as mercadorias diretamente dos fornecedores. Como possuem estrutura física e funcionários exclusivos, as redes necessitam de recursos financeiros, obtidos através do pagamento, pelos associados, de uma taxa mensal com valor definido através de diferentes critérios.

A troca de informações com os associados, no que diz respeito às necessidades de compras e aos pedidos em andamento, acontece através da utilização de recursos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). Estando amparadas por legislação que evita problema de bitributação, as mercadorias compradas pelas redes são recebidas no centro de distribuição e faturadas individualmente para os associados, que pagam à central suas compras. As redes ficam responsáveis pelo pagamento final aos fornecedores.

Em relação às **ações do composto de marketing desenvolvidas**, o elemento produto é o que possui menor ingerência da rede, sendo responsabilidade exclusiva de cada associado tomar decisões sobre o mix de produtos e marcas comercializadas em suas lojas. A administração das redes também não interfere no eventual oferecimento de serviços associados aos produtos pelos varejistas.

O volume consolidado de mercadorias gerado pelas redes abre a possibilidade de desenvolvimento de produtos com marcas próprias. Esta estratégia, porém, é vista com cautela pelos gestores, sobretudo pela preocupação em não prejudicar a marca da rede devido a produtos que eventualmente não atendam as expectativas dos consumidores. As linhas de marca própria existentes são administradas de forma criteriosa e servem quase como experimentos que fornecem as informações necessárias para futuramente desenvolver, ou não, outros produtos com esta característica.

A participação em uma rede de compras, segundo os gestores, permite a obtenção de descontos de preços significativos para os associados. Mas mesmo com condições de compras similares, as decisões sobre os preços de venda dos produtos são de competência exclusiva de cada loja associada, exceto para itens incluídos nas promoções de preços desenvolvidas regularmente pelas redes. A definição sobre os produtos e preços incluídos nas promoções cabe à comissão de associados designada para este fim. Ressalva-se que apesar da aparente liberdade em definir preços, evidenciou-se a existência de regulações informais sobre este elemento visando evitar competições entre associados.

Quanto às ações de comunicação, utiliza-se principalmente a promoção de preços, geralmente informadas aos clientes através de folheto de oferta impresso. O orçamento para o desenvolvimento destas campanhas é uma grande preocupação das redes, visto que os recursos disponíveis geralmente destinam-se à manutenção de sua estrutura. A solução encontrada para realizar promoções sem comprometer as finanças da rede e dos associados foi buscar recursos junto aos fornecedores, seja em espécie ou através de bonificações na venda de mercadorias. Destaca-se que independentemente das campanhas realizadas pelas redes, os

associados também podem realizar promoções por conta própria, o que reafirma o conceito de autonomia dos associados que foi discutido na análise das características gerais da gestão da rede.

Outras preocupações relacionadas ao elemento comunicação são a busca de uma identidade visual comum um todos os associados, algo que parece limitado à fachada externa das lojas, com a padronização de cores e a inserção da logomarca da rede junto ao nome dos estabelecimentos associados, e o desenvolvimento de relações públicas através da realização de ações de responsabilidade social e ambiental.

A distribuição é altamente impactada pela organização de empresas em rede. Com a utilização de um depósito central, ou centro de distribuição, o recebimento e despacho de mercadorias para as lojas se concentra em um único ponto, o que gera a necessidade de manutenção e custeio desta estrutura, mas também racionaliza o processo de movimentação e transporte de mercadorias.

A quantidade e localização dos pontos de venda dos varejistas associados também merece atenção das redes, especialmente para evitar concorrência direta de dois ou mais associados em uma mesma área geográfica. A política geralmente adotada é trabalhar com apenas um associado por cidade. Nos municípios de maior população, considera-se a presença de mais associados, desde que em bairros diferentes e com aprovação dos membros atuais. Além disto, as relações com outros intermediários dos canais de distribuição são afetadas, pois as redes priorizam as compras direto dos fabricantes e acabam assumindo um papel que normalmente seria desempenhado por atacadistas e distribuidores. Estes, por sua vez, reagem tentando oferecer diretamente às lojas condições comerciais melhores do que aquelas obtidas pelas redes.

Quanto aos **efeitos percebidos** da adesão à rede pelos associados da rede de supermercados, o aumento da competitividade, a redução dos preços de compras e o maior poder de negociação, foram apontados como os principais benefícios, enquanto que os as diferenças de tamanho entre das empresas e os conflitos entre os interesses da rede e da empresa se destacara, como principais problemas. Evidenciou ainda que o volume de compras através da rede correlaciona-se positivamente com o nível de satisfação geral dos associados, sugerindo que à medida que aumenta a proporção de mercadorias adquiridas também se eleva o grau de satisfação dos associados.

Sobre elementos do composto de marketing, os associados da rede de supermercados afirmaram que após a adesão à rede houve aumento no mix de produtos e marcas oferecidos, que a padronização dos serviços por todos os associados é considerada importante ou muito importante e que a utilização de marca própria de produtos também é julgada relevante, porém neste caso, com algumas opiniões contrárias. Os itens relacionados aos preços na rede de compras também foram considerados positivos, sendo que os associados apontaram haver redução nos valores de compras de mercadorias adquiridas por intermédio da rede e que os seus clientes, na maioria dos casos, também percebem os preços finais praticados como um pouco menores.

Quanto à promoção, os associados afirmaram realizar também ações por contra própria, mas na maioria dos casos apenas algumas poucas vezes, demonstrando que as políticas da rede sobre este item do composto de marketing refletem a política dos associados quanto ao tema. As duas principais estratégias utilizadas pela rede, sorteio anual de prêmios e promoção de preços periódica comunicada através de folheto de oferta, receberam avaliação positiva. Várias propostas de ações foram apresentadas pelos associados, o que evidencia que ainda há espaço para melhorias na estratégia de promoção adotada pela rede. As ações de distribuição da rede foram consideradas satisfatórias pelos associados, destacando-se positivamente os critérios para definição das áreas de atendimento exclusivo e a utilização de centro de distribuição.

A **comparação** das redes pesquisadas aponta a existência de características bastante similares quanto a sua formação e desenvolvimento. Algumas práticas comuns são o estabelecimento de critérios para a seleção de novos associados, a manutenção da autonomia dos associados e a existência de um processo de desenvolvimento contínuo. Uma característica que mostrou-se relevante na gestão das redes de compras é a formação de uma cultura associativa entre os membros a partir da utilização da estrutura e participação nas atividades das redes.

Também quanto aos elementos do composto de marketing, as redes pesquisadas possuem diversas características em comum, sendo que sobre produtos e preços destacou-se a total responsabilidade dos associados em gerenciar estes elementos, enquanto que nas ações de promoção a realização de promoção de preços periódica comunicada através de folheto promocional é prática comum. Predomina ainda a utilização de centros de distribuição como principal estrutura para disponibilizar as mercadorias adquiridas aos associados, sendo que a rede que não possui esta instalação enfrenta problemas legais para a sua implantação.

A visão dos gestores quanto às características gerais e a ações de composto de marketing da rede de supermercados foram comparadas com avaliação dos associados, demonstrando aprovação quanto aos procedimentos atualmente adotados e algumas oportunidades de melhoria, em especial o aumento da participação da rede no volume de compras dos associados. A adoção de marca própria de produtos destacou-se como o único item em que as opiniões apresentadas foram antagônicas.

Considerando estes resultados, pode-se esperar ao final de um estudo na forma de dissertação, que o pesquisador apresente contribuições para o conhecimento teórico existente acerca do tema e para as organizações envolvidas no seu estudo. A próxima seção cumpre este propósito.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS DO TRABALHO

As contribuições do trabalho apresentadas na sequência estão divididas em duas partes. A primeira trata do conteúdo desenvolvido em relação à área de conhecimento, e a segunda em relação à prática gerencial.

6.1.1 Contribuições para a área de conhecimento

Uma discussão sobre os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada em relação ao referencial teórico pesquisado já foi conduzida no capítulo 5 deste trabalho. Considerando o exposto, na sequência são apresentadas algumas contribuições para o conhecimento acerca das redes de compras.

Quanto ao processo de formação e às características gerais das redes de compras que foram objeto da pesquisa, os resultados encontrados mostraram-se alinhados com o proposto por Gulati (1998), para quem os eventos característicos da formação de alianças estratégicas são a decisão de formar esta aliança, a seleção dos parceiros, a definição da estrutura e a evolução da relação no tempo. De forma mais específica, este trabalho contribuiu para destacar algumas características de cada uma das etapas apresentadas por este autor. Ao apontar que a formação das redes é decorrente de experiências ou conhecimento anterior dos associados sobre algum tipo de organização entre empresas, este trabalho detalhou como a

etapa de formação da aliança acontece. Da mesma forma, ao evidenciar que o elemento seleção de parceiros é especialmente relevante na visão dos gestores das redes, foi possível apresentar uma característica fundamental para a seleção, que é a preocupação com uma cultura associativa por parte dos gestores das empresas associadas. Identificando nas organizações pesquisadas elementos estruturais em comum, como a presença de comissões setoriais e a predominância da tomada de decisão em grupo, também demonstrou-se que a etapa da definição da estrutura pode ser aprimorada a partir de modelos e experiências já encontradas em outras redes. Finalmente, a evolução da relação no tempo mostrou-se dependente do desenvolvimento e aprimoramento da cultura associativa por parte dos participantes da aliança.

Para Blomberg e Werr (2006), o marketing possui características distintas quando aplicado em uma rede de empresas, em comparação com a atuação individual baseada em preceitos econômicos. Para estes autores, em relações interorganizacionais predominam elementos como a heterogeneidade (complementação), dependência de atores, relacionamentos de longo termo, dinamismo e uma estrutura em rede adaptativa, enquanto que isoladamente prevalece a homogeneidade, a autonomia dos atores, os negócios isolados, a estática e a otimização de cada operação. Neste sentido, o trabalho corrobora o ponto de vista dos autores no que diz respeito às diferenças da aplicação do marketing em uma rede. Em especial sobre o composto de marketing, utilizando como exemplo os conflitos causados pelas redes nos canais de distribuição tradicionais, torna-se perceptível a necessidade de analisar o tema de forma específica em relação às redes de compras, em função das diferenças existentes entre a atuação das empresas neste tipo de arranjo organizacional em comparação à sua participação individual no mercado.

Este trabalho também corrobora a constatação de Brass et al. (2004), para quem as redes dão acesso diferencial à recursos, algo que podem ser comprovado pela constatação do aumento no número de produtos e marcas comercializados pelos supermercadistas após a adesão, e pela possibilidade de pequenas empresas desenvolverem uma marca própria de produtos.

Diante do exposto, a seguir apresentam-se algumas sugestões para a prática gerencial de organizações inseridas em uma rede de compras.

6.1.2 Implicações para a prática gerencial

Considerando os resultados obtidos, são apresentadas algumas ações que podem merecer análise das redes de compras que contribuíram com os resultados desta pesquisa ou de outras redes com características similares.

Quanto às suas ações gerais:

- Estimular o desenvolvimento de uma cultura associativa.
 - Como: Isto pode ser obtido através da participação constante dos associados em atividades rotineiras e/ou programadas, como a possível integração à diretoria, trabalho em comissões setoriais e nas reuniões para tomada de decisão coletiva. Cursos, palestras e visitas técnicas a outras redes de compras também podem contribuir para o maior envolvimento dos associados nos negócios da rede.
- Aperfeiçoar continuamente os critérios de seleção e controle de associados.
 - Como: definindo e avaliando regularmente requisitos (técnicos, financeiros, comerciais, etc.) para aceitação e manutenção de empresas associados às redes.
- Definir os níveis de atuação da rede e de autonomia dos associados.
 - Como: estabelecendo condições claras que delimitem o papel das redes e as responsabilidades individuais de cada associado. Estas condições devem ser incorporadas ao estatuto e amplamente divulgadas entre os associados e potenciais ingressantes.

Quanto ao composto de marketing:

- Avaliar a padronização do mix de produtos e serviços por todos os associados.
 - Como: através da discussão do tema junto aos associados em reuniões especificamente agendadas com este fim.
- Realizar estudos de viabilidade para o desenvolvimento de produtos de marca própria para as redes.
 - Como: buscando informações em outras redes sobre o desempenho de marcas próprias e discutindo com os associados.

- Avaliar a possibilidade de padronização dos preços, descontos e condições de pagamentos oferecidos aos clientes pelos associados da rede.
 - Como: realizar pesquisa de mercado que compare os preços dos varejistas associados com varejistas independentes, com o objetivo de identificar vantagem competitiva da adoção da proposta.
- Aperfeiçoar os mecanismos de cobrança.
 - Como: Analisando as condições de pagamento disponibilizadas pelas redes aos associados atualmente e discutindo a possibilidade de adotar alternativas que mais se ajustem aos interesses dos associados.
- Diversificar as promoções adotadas;
 - Como: analisando a possibilidade de utilização de outras ferramentas promocionais de impactos semelhantes ou melhores do que os atualmente adotados pela rede. São inúmeras as possibilidades existentes para este fim, dentre os quais os cupons de desconto e cartões de fidelidade.
- Unificar a propaganda da rede.
 - Como: acompanhando as ações de divulgação desenvolvidas individualmente pelos associados para assegurar que as mensagens sejam coerentes com aquelas veiculadas pela rede.
- Ampliar as ações de relações públicas.
 - Como: intensificando as ações já existentes envolvendo os públicos interno (associados da rede) e externo (mercado consumidor).
- Analisar o sistema de entrega adotado.
 - Como: analisar a viabilidade de oferecer transporte alternativo de mercadorias da rede para os associados, visando à otimização de tempo e custo.
- Consolidar seu papel como integrante dos canais de distribuição.
 - Como: através da formalização e manutenção do relacionamento com os fornecedores.

REFERÊNCIAS

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

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Marketing definition. Disponível em < <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> Acesso 10 ago. 2010.

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

ANDIA FILHO, Luiz. **Composto de marketing em redes de pequenos supermercados: um estudo no setor supermercadista**. Franca-SP, 2005. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração). UNI-FACEF – Centro Universitário de Franca.

ARBACHE, Fernando Saba *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. O setor no Brasil. Disponível em: < <http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em 06 mar. 2010a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. O setor no Brasil. Disponível em: < <http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em 06 mar. 2010b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Ranking Abras edição 2010**. Disponível em < http://www.feiraapas.com.br/uploads/Image/2010_consolidado_03_imprensa_04.05.10.pdf> Acesso 11 jan. 2011.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO ITAJAÍ – AMAVI. **Municípios**. Disponível em < <http://www.amavi.org.br/#n>> Acesso em 13 jan. 2011.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO – ANAMACO. **Dados do setor**. Disponível em <http://www.anamaco.com.br/dados_setor.php>. Acesso em 11 jan. 2011.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DISTRIBUIDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS E VETERINÁRIOS – ANDAV. **Cenário do setor de distribuição 2008**. Disponível em < <http://www.andav.com.br/setor-cenario%202008.aspx>>. Acesso 10 jan 2010.

- BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 3, p. 458-477, mai - jun, 2010.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.
- BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BELIK, Walter. Evolução e tendências do varejo. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (org.) **Varejo: Administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1997.
- BERTOLINI, Eni Aparecida S. Gestão do conhecimento: uma aplicação nas atividades operacionais na gestão de redes organizacionais. **Revista Técnica IPEP**. V. 6, n. 2, p. 21-34, ago/dez, 2006.
- BLOMBERG, J.; WERR, A. Boundaryless management - creating, transforming and using knowledge in interorganizational collaboration – a literature review. **Working paper series in business administration**. Stockholm school of economics, 2006.
- BONASSI, Fábio Angelo; LISBOA, Teresinha Covas. O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am – Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. **Revista Eletrônica de Administração – Facef** Edição 03 V. 2, jul/dez, 2003
- BRASS, Daniel J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**. v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004
- CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Edição 28, V. 8, n. 4, jul/ago, 2002.
- CARNEIRO, J. M. T. et al. **Formação e administração de preços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARTENS, Danielle Denes dos Santos. **Estrutura e relacionamentos interorganizacionais e estratégias das empresas da rede Hiperfarma**. Curitiba, 2005. 250 f. Dissertação (mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná.
- CARVALHO, M.S.; GHISI, F.A.; MARTINELLI, D.P. Redes de compras: uma forma criativa de sobrevivência para pequenos e médios supermercados. **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. Ribeirão Preto, Out. 2003.
- CAVALCANTE, Léia Baeta. **Poder de compra do varejo supermercadista: uma abordagem antitruste**. Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004, 42 f. Dissertação (MBA em

Direito Econômico e das Empresas). Disponível em <https://gestaoseae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf> Acesso 26 Abr 2010.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIESA, Giorgio Arnaldo Enrico. **Uma investigação sobre a importância da operação com centrais de negócios para o consumidor final em supermercados de vizinhança**. São Paulo, 2008. 148 f. Tese (Doutorado em Engenharia) Universidade de São Paulo.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997

_____ **Administração de marketing no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005

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

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIAS. Estabelecimentos farmacêuticos no Brasil. Disponível em <[http://www.cff.org.br/#\[ajax\]pagina&id=138](http://www.cff.org.br/#[ajax]pagina&id=138)>. Acesso 24. Jan. 2011.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. História da Farmácia. **Revista Riopharma**. N. 76, mar-abr, 2007. Disponível em <<http://www.crf-rj.org.br/crf/revista/76/pagina.asp?n=76&p=132>> Acesso 24. Jan 2011

CÔNSOLI, M.A.; THOME E CASTRO, L.; DO PRADO, L.S. Uma análise dos principais desafios gerenciais no varejo agropecuário no Brasil. **III Congresso Latino Americano de Varejo**. São Paulo, 2010.

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

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

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logistica. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

DA SILVA, Helton Haddad Carneiro. **O plano de marketing e a pequena empresa: um estudo exploratório sobre o planejamento de marketing em pequenas empresas varejistas de materiais de construção da Grande São Paulo.** São Paulo, 2001, 219 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.

DE PÁDUA, Elisabete Machado Marchesini. O trabalho monográfico como iniciação à pesquisa científica. In: DE CARVALHO, Maria Cecília Maringoni (org.). **Construindo o saber: Metodologia científica – fundamentos e técnicas.** 2 ed. Campinas: Papirus, 1989.

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

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

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. **Santa Catarina em Dados.** v. 20. Florianópolis: FIESC, 2010. Disponível em <<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site/pei/produtos/show/id/46>>. Acesso 12 jan. 2011

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, L.S.; DA SILVA, R.A.; BALBINO; D.P. Alianças estratégias entre supermercados: o caso da rede supercompras. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Rio de Janeiro, Out. 2008.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANELLA, Marco Aurélio. **Análise da formação de Central de Negócios no setor de supermercados em Santa Catarina.** Florianópolis, 2006, 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina.

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

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

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

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

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B**: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

INAFUCO, J. K. Produtos. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (org.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pessoal ocupado nas empresas comerciais em 31.12, segundo as divisões, grupos e classes de atividades. **Pesquisa Anual do Comércio**. v. 20 Disponível em < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2008/tabelas_pdf/parte1_tab8.pdf> . Acesso 27 dez 2010a

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Resultado das empresas comerciais, por divisões de atividade. **Pesquisa Anual do Comércio**. v. 20 Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2008/tabelas_pdf/parte1_tab2.pdf> . Acesso 27 dez 2010b

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Produto Interno Bruto (PIB) em valores correntes. Disponível em < <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=SCN01>>. Acesso 27 dez 2010c

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Demonstrativo de receita das empresas comerciais, segundo as divisões, grupos e classes de atividades. **Pesquisa Anual do Comércio – 2008**. v. 20. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2008/tabelas_pdf/parte1_tab4.pdf>. Acesso 24. jan. 2011

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

KIYOHARA, Jefferson Hiroyoshi. Entendido o cash and carry e clube de compras – retrato brasileiro. **V SEMEAD – Seminários em administração**. Junho, 2001.

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

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

LAIMER, Claudionor Guedes. **Redes de empresas em supermercados**: um estudo das relações entre a empresa, seus concorrentes e seus fornecedores na percepção dos empresários. Biguaçu, 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí.

- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 3 ed.. São Paulo: Atlas, 2004
- _____ **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008
- _____ Propaganda e Promoção. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (org.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1997.
- LEWIN, A.Y.; LONG, C. P.; CARROLL, T. N.; The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**. v. 10 n. 5, p. 535-550, 1999.
- LIMA, Miguel *et al.* **Gestão de marketing**. 8 ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007
- LIMA, Patrícia Ennes da Silva. **Redes interorganizacionais: uma análise da saída das empresas parceiras**. Santa Maria, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria.
- LOPES, Frederico Fonseca *et al.* Estratégias das centrais de negócios no pequeno varejo alimentar. **SLADE – XVIII Congresso Latino-Americano de Estratégia**. Universidade do Vale do Itajaí, Itapema/SC, 2004.
- LUKIANOCENKO, Marlucy. Pesquisa de redes chega à 10ª. Edição. **Revista SuperHiper**. Setembro, 2010. Disponível em < <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/redes-de-negocios/>> Acesso 11 jan. 2011
- MAGALHÃES, J.M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **RAC – Revista de Administração Científica**. V. 13, n. 4, art. 4, p. 583-603, out/dez, 2009.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008
- MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campo. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MASUTTI, Sérgio Luiz. **Potencial regional de desenvolvimento de redes interorganizacionais**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- MAURO, George Washington. **Carreiras renovadas**: o varejo brasileiro avança para uma nova modalidade de serviços e aposta no talento experiente para vencer este desafios. Disponível em < <http://www.rayeb.com.br/newsletter47.html>>. Acesso 08 mar. 2010.
- McCARTHY, E. J. PERREAULT Jr, W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MEGIDO, J. L. T.; SZULCSEWSKI, C. J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002

MORGADO, Maurício Gerbaudo. Marketing e estratégia. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (org.) **Varejo: Administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1997.

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

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

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C. **Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005.

NAKAMURA, Oswaldo K. **Como melhorar o desempenho de uma agrovenda**. Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=43206>> Acesso 11 jan. 2011

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

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

PAUL, Nilmar. **O desempenho da governança através da medida de expectativa dos serviços num sistema de redes de empresas**. Blumenau, 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau.

PEREIRA, José Flávio. **Redes de empresas como vantagem competitiva: um estudo de caso sobre as Lojas Móveis**. Belo Horizonte (2008). Dissertação (mestrado). Faculdade Novos Horizontes.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análises de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001

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

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004

PRAHALAD; C; HAMEL, G. A Competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998

PRIDE, W. M.; FERRELL, O.C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia da Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 12 ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

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

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

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

SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MICRO EMPRESA SANTA CATARINA – SEBRAE. **Redes de Compras**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <douglasheinz@terra.com.br>, 2010a

SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MICRO EMPRESA SANTA CATARINA – SEBRAE. **Santa Catarina em números: relatório estadual**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010b.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Piracicaba, 2003 195 p. Tese (Doutorado em Ciências) Universidade de São Paulo.

TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing e Varejo. In: DE ANGELO, Claudio Felisoni (coord.) **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006

VAROTTO, Luís Fernando. História do Varejo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Vol. 5, n. 1, fev/abr, 2006. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/4224.pdf>>. acesso 10 jan. 2011

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009

VILGA, Vaine Fermoseli. **Alianças estratégicas no varejo: um estudo de caso comparativo entre as redes de papelaria e farmácia**. Piracicaba, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de Piracicaba.

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

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. Piracicaba, 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) Universidade de São Paulo.

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

APÊNDICE

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DAS REDES

BLOCO 1: APRESENTAÇÃO DA REDE

1.1 DADOS GERAIS

- a) Nome
- b) Data de fundação
- c) Número de associados (atual e evolução)
- d) Quantidade, tipo e propriedade (próprio, alugado) das instalações da rede
- e) Área de abrangência dos associados

1.2 ORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA E ADMINISTRAÇÃO DA REDE

- a) Como surgiu a rede?
- b) Qual a estrutura societária da rede?
- c) Como é o processo de gestão e tomada de decisão da rede?
- d) Quais as principais dificuldades deste processo de gestão?
- e) Quais são os critérios para aceitação/seleção de novos sócios na rede?
- f) Há algum tipo de controle de desempenho dos participantes? Caso positivo Quais? Se não, por quê?
- g) Os associados recolhem algum tipo de taxa/anuidade?

BLOCO 2: PROCESSO COMERCIAL

2.1 COMPRAS

- a) Qual o procedimento de compras da rede?
- b) Como os associados apresentam suas necessidades para a rede? Que meios de comunicação eles utilizam?
- c) Os associados têm autonomia para realizar compras independentes da rede?
- d) Como é feito o pagamento das compras? Os associados pagam para a rede ou direto para os fornecedores?
- e) Como é o processo de negociação com os fornecedores?
- f) Qual é o procedimento fiscal envolvido no repasse dos produtos aos associados?

BLOCO 3: MIX DE MARKETING

3.1 PRODUTO

- a) Quais as linhas/produtos e marcas comercializados pela rede?
- b) Os associados participam da definição da linha de produtos?
- c) Os associados têm autonomia para trabalhar com produtos e/ou oferecer serviços que não estejam vinculados àqueles definidos pela rede de compras?
- d) A rede possui marca própria? Se negativo, pensa desenvolvê-la? Se positivo, como surgiu? Que produtos abrange? Pensa em expandir?
- e) A rede oferece algum serviço adicional aos produtos oferecidos?
- f) A rede possui políticas específicas para serviços, como entrega e troca de mercadoria?

3.2 PREÇOS

- a) Os descontos obtidos dos fornecedores em relação a uma compra “individual” são repassados integralmente para os associados? Estes descontos são vantajosos?
- b) A rede interfere na definição de preços ou oferecimento de descontos pelos associados? Se positivo, faz por imposição ou por sugestão? Se negativo, não teme prejuízos à sua imagem?
- c) A rede interfere em questões como a forma de pagamento e o sistema de crédito oferecido pelos associados? Se positivo, faz por imposição ou por sugestão? Se negativo, não teme prejuízos à sua imagem?

3.3 COMUNICAÇÃO

- a) A rede possui um sistema de comunicação integrado para todos os associados? Se positivo, o que ele compreende (promoções, identificação visual, propaganda, merchandising, etc...) e como é definido?
- b) Como as promoções são definidas? Como a rede troca informações com os associados a este respeito?

- c) Como é definido o orçamento para estas promoções? Como os recursos são obtidos?
- d) As promoções da rede são voltadas apenas ao consumidor final ou também há promoções voltadas aos varejistas?
- e) Os associados podem realizar promoções por iniciativa própria?

3.4 DISTRIBUIÇÃO

- a) Qual o procedimento de recebimento e distribuição dos produtos para os associados?
- b) O transporte é próprio ou terceirizado? O que justifica esta opção?
- c) A empresa negocia com atacadistas e distribuidores ou exclusivamente com fabricantes?
- d) Como são definidas as regiões atendidas pela rede e os associados em cada local? Há restrições quanto ao número de associados em uma região?

BLOCO 4: CARACTERÍSTICAS DA REDE

- a) Qual é o comportamento esperado dos sócios em relação à rede?
- b) Como avalia o relacionamento dos associados com a rede? Apresentam muitas críticas e sugestões? São aproveitadas, como?
- c) Qual a importância da rede para os associados? Quais benefícios ela gera?
- d) Quais os principais problemas/dificuldades relatados pelos associados?
- e) A rede desenvolve outras atividades além daquelas relacionadas à questões comerciais (por exemplo, responsabilidade sócio-ambiental)?

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS DA REDE DE SUPERMERCADOS

PESQUISA SOBRE REDES DE COMPRAS

Empresa	
Filiada a rede	
Nome do responsável pelas respostas	

BLOCO 1 – A REDE, A EMPRESA E O PROCESSO DE COMPRAS

Há quanto tempo a sua empresa é filiada à rede?

Resposta:

Quantas unidades (matriz + filiais) a sua empresa possui?

	Uma
	Duas
	Três
	Quatro
	Mais de quatro

Considerando o volume financeiro, qual o percentual aproximado das compras da sua empresa feitas através da rede?

	Até 20%
	Entre 21% e 40%
	Entre 41% e 60%
	Entre 61% e 80%
	Mais de 80%

Sobre os itens abaixo, indique os 3 (três) principais motivos para a participação da sua empresa na rede.

Número	Item
	Redução dos preços de compras
	Rateios nas despesas
	Reconhecimento da marca
	Melhorias na logística
	Aprimoramento da estratégia de negócios
	Aumento da competitividade
	Melhorias nos serviços oferecidos aos clientes
	Especialização do comprador
	Acesso a fornecedores
	Maior poder de negociação
	<i>Outro. Especificar:</i>

Sobre os itens abaixo, indique os 3 (três) **principais problemas** que a empresa encontra na sua participação na rede.

Número	Item
	Constituição societária da rede
	Informações não são repassadas de forma igual aos associados
	Diferença de tamanho entre os associados da rede
	Processo de gestão e tomada de decisão
	Custo-benefício
	Conflito entre os interesses da rede e da empresa
	<i>Outro. Especificar:</i>
	<i>Outro. Especificar:</i>

<i>Avalie os seguintes aspectos da rede de compras</i>	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
Critérios para seleção e aceitação de novos associados						
Processo de gestão e tomada de decisão da rede						
Controles aplicados pela rede aos associados						
Procedimentos de compras						
Formas de pagamento das compras do associado para a rede						
Procedimento fiscal e tributário para o repasse dos produtos aos associados						
Treinamentos oferecidos aos associados						
Nível geral de satisfação						

(marque com X sua opção)

BLOCO 2 - PRODUTO

	Diminui muito	Diminuiu pouco	Permaneceu igual	Aumentou pouco	Aumentou muito
Após associar-se a rede, a variedade de <u>Produtos</u> oferecidos por sua empresa:					
Após associar-se a rede, a variedade de <u>Marcas</u> oferecidas por sua empresa:					

(marque com X sua opção)

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Para a sua empresa, a padronização dos <u>serviços</u> (ex. entrega), oferecidos por todos os associados da rede aos clientes é:					
Para a sua empresa, a utilização de uma <u>marca própria de produtos</u> da rede é:					

(marque com X sua opção)

Para a sua empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre a linha de produtos comercializada?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____ _____ _____ _____

Para a sua empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre as marcas comercializadas?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____ _____ _____ _____

BLOCO 3 – PREÇOS

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Qual a importância que a empresa atribui a uma eventual padronização das <u>formas de pagamento</u> oferecidas aos clientes por todos os associados da rede:					
Qual a importância que a empresa atribui a uma eventual padronização dos <u>descontos</u> oferecidos aos clientes por todos os associados da rede é:					

(marque com X sua opção)

	Muito menores	Um pouco menores	Iguais	Um pouco maiores	Muito Maiores
Após a associação à rede, os <u>preços</u> que a sua empresa passou a oferecer aos clientes relação aos concorrentes são:					
Como <u>os clientes percebem os preços</u> dos produtos da sua empresa em relação aos concorrentes:					
Em relação a uma <u>compra feita diretamente ao fornecedor</u>, os <u>preços</u> obtidos através da rede podem ser considerados:					
Em relação a uma <u>compra feita diretamente ao fornecedor</u>, as <u>condições de pagamento</u> obtidas através da rede podem ser consideradas:					

(marque com X sua opção)

Para a sua empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre preços?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____

Para a sua empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre formas de pagamento?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____

BLOCO 4 - COMUNICAÇÃO

Avalie os seguintes aspectos da comunicação da rede de compras com os clientes:

Item	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
Folhetos de oferta						
<i>Outdoor</i>						
Rádio						
Televisão						
Jornais						
Revistas						
Internet						
Outros (informar): _____						

Avalie as seguintes promoções feitas em pela rede

Item	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
Sorteios						
Outros (informar): _____						

Avalie

Item	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	Sem opinião
O nome da marca da rede						
A comunicação entre a rede e os associados						
A comunicação entre os associados da rede						

A sua empresa realiza propaganda por conta própria?

	Não, apenas as propagandas feitas através da rede.
	Sim, poucas vezes
	Sim, na maioria das vezes

Para a empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre comunicação?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____ _____ _____ _____

Para a empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre propaganda?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____ _____ _____ _____

BLOCO 5 – DISTRIBUIÇÃO

Qual forma a sua empresa mais utiliza para receber produtos comprados pela rede:

	A empresa retira os produtos no armazém da rede com veículo próprio
	A empresa retira os produtos no armazém da rede com veículo terceirizado
	A rede entrega os produtos na empresa com veículos terceirizados
	Os fornecedores entregam os produtos diretamente na empresa

Como a sua empresa avalia este processo de entrega dos produtos na empresa?

	Péssimo
	Ruim
	Regular
	Bom
	Excelente
	Sem opinião

Como a sua empresa avalia a política da rede para definir as áreas de atendimento exclusivo de cada associado?

	Péssimo
	Ruim
	Regular
	Bom
	Excelente
	Sem opinião

A sua empresa oferece serviço de entrega aos seus clientes?

	Não e nem pretende oferecer
	Não, mas pretende oferecer
	Sim, com veículo terceirizado
	Sim, com veículo próprio

Para a sua empresa, a existência de um centro de distribuição da rede é:

	Nada importante
	Pouco importante
	Indiferente
	Importante
	Muito importante

Para a sua empresa, a rede deveria ter alguma outra política sobre distribuição?

	Não
	Sim. Qual(is)? _____

Muito obrigado

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As conclusões deste estudo, respeitando-se sua delimitação, permitem propor novos estudos relacionados ao tema:

- Analisar as características gerais e do composto de marketing aqui identificadas sobre redes de compras em outras organizações deste tipo e em diferentes segmentos comerciais;
- Avaliar as percepções dos clientes e/ou consumidores quanto às ações do composto de marketing realizadas por empresas associadas a uma rede de compras;
- Analisar as conseqüências de médio e longo prazo da associação a uma rede de compras por micro e pequenas empresas.