

---

---

## COMPRA EM REDES COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE NO VAREJO

Kellerman Augusto Lemes Godarth<sup>1</sup>  
Sidnei Lasta<sup>2</sup>  
Gilmar Ribeiro de Mello<sup>3</sup>  
Claudio Antonio Rojo<sup>3</sup>  
Edison Luiz Leismann<sup>3</sup>

Área de conhecimento: Administração  
Eixo Temático: Estratégia e Administração de Marketing

### RESUMO

Este artigo objetiva verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas médias dos preços de compra com a adoção da compra em redes. Os dados foram analisados pelo teste estatístico não-paramétrico de Wilcoxon, caracterizando-se como pesquisa quantitativa. O instrumento usado foi o comparativo de preços que as redes tinham antes da união do grupo, confrontados com os preços que estão conseguindo barganhar com a união das redes. Os resultados indicam que há aumento do resultado líquido das lojas associadas a essas redes, pois reduz seus custos de aquisição e mantém os mesmos preços de venda, aumentando assim às margens de lucro.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade. Rede. Compras.

### INTRODUÇÃO

O trabalho cooperativo sempre foi, ao longo da história da humanidade, uma forma de melhorar o desempenho das atividades. Primeiramente, pessoas juntavam forças para realizar atividades que sozinhas não poderiam realizar, ou seria mais difícil e mais demorado. Desta necessidade de somar forças surgiram as organizações. Mas estas também têm restrições para realizar certas atividades de forma singular, devido ao seu porte, cultura, modelo de gestão, entre outras possibilidades. Sendo assim, as organizações passam a cooperar entre si, buscando benefícios para as envolvidas, e uma das formas apresentadas é o formato de rede, que será o tema abordado neste texto.

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná) campus Francisco Beltrão/PR – kgodarth@gmail.com

<sup>2</sup> Administrador pela FAMPER (Faculdade de Ampére) e Especialista em Gestão Empresarial pela Vizivali (Faculdade da Vizinhança do Vale do Iguaçu – sidneilasta@hotmail.com)

<sup>3</sup> Docentes do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná) campus Francisco Beltrão/PR – mestradopgdr@hotmail.com



O presente artigo tem como tema a compra conjunta através de redes como estratégia para o aumento da competitividade no varejo de materiais de construção e verificou se essa estratégia contribui efetivamente para o aumento da competitividade neste segmento. O objetivo estabelecido foi verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas médias dos preços de compra dos produtos com a adoção da compra em redes.

A pesquisa contribuiu para a compreensão do conceito de competitividade usado na gestão de compras de uma rede, com isso foi apresentado à estratégia usada por algumas redes do varejo que utilizam a compra conjunta para barganhar melhores preços dos fornecedores.

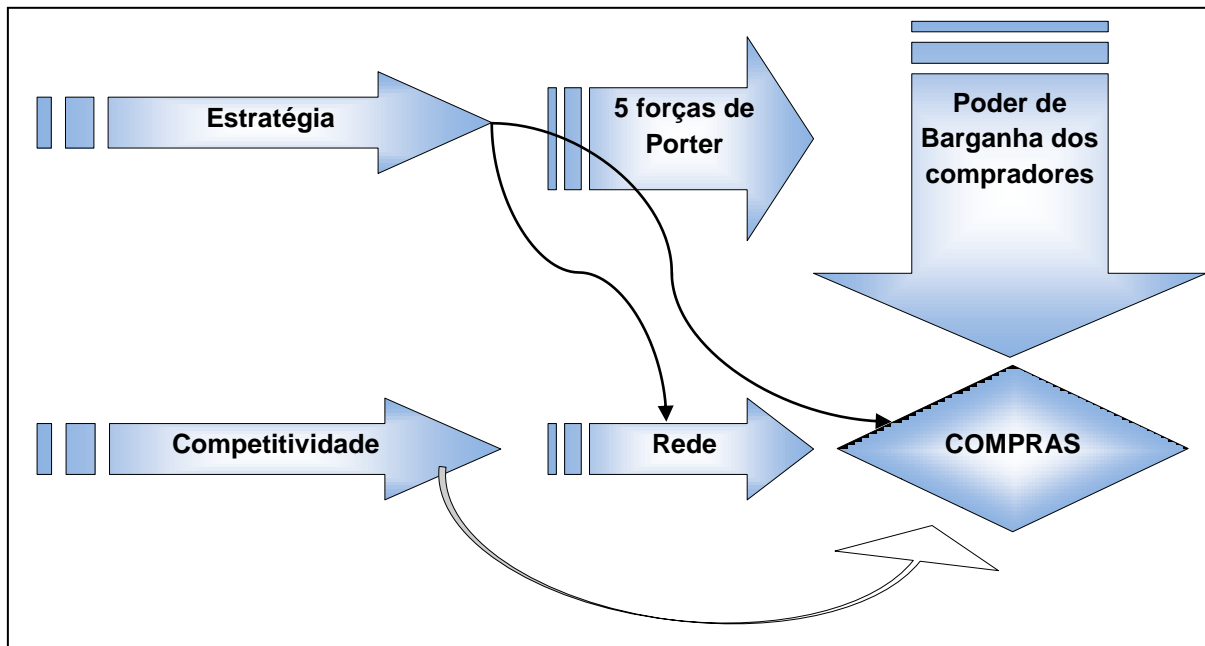
O conceito de competitividade no varejo de materiais de construção foi apresentado no decorrer do artigo a fim de identificar estratégias realizadas pelo grupo de compras usadas para fortalecer a competitividade das suas lojas associadas. No referencial teórico foi apresentado o conceito de cada elemento utilizado para realizar ações estratégicas de compras, como a própria estratégia em si, a análise estrutural das indústrias citada por Porter, o poder de barganha dos compradores, a competitividade, as redes de negócios e as compras. Em seguida foi apresentado o processo operacional de compra conjunta entres cinco redes do varejo mostrando os obstáculos enfrentados e os resultados obtidos.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A figura 1 a seguir mostra a relação teórica dos assuntos abordados na revisão teórica.

Figura 1- Relação teórica dos assuntos abordados.





Fonte: Elaborado pelos autores.

### 1.1 Estratégia

A conceituação teórica de estratégia é vista por Oliveira (1999, p.27) como “[...] um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas [...]”. Mintzberg *et al.* (2006), retrata que a estratégia é um conjunto de decisões que uma organização toma, a fim de determinar e revelar seus objetivos, propósitos ou metas. Produz as principais políticas e planos para atingir as metas estabelecidas e define a forma de trabalho e negócio que a empresa vai adotar e o tipo de organização econômica e humana que ela é ou deseja ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende fazer para seus *stakeholders*.

De acordo com Bethlem (2004), a estratégia para se tornar real tem que ser aprendida por várias pessoas envolvidas na empresa e aceita por elas todas. Oliveira (1999) ainda afirma que para a estratégia ter resultados positivos é necessária uma relação em que a pessoa responsável pela formulação da estratégia conheça os fatores internos e externos da empresa, melhorando os processos e eliminando ameaças que cercam a empresa.

A estratégia ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura baseada em suas forças e fraquezas e protege a empresa das mudanças do mercado (MINTZBERG *et al.*, 2006).



---

---

Uma estratégia bem elaborada traz para a empresa um diferencial competitivo, isso faz com que a organização se destaque entre seus concorrentes podendo aumentar suas margens de ganhos através deste diferencial.

A estratégia, assim que definida, traz para a empresa um rumo a ser tomado, ou seja, traçará um percurso para que os objetivos propostos sejam alcançados, isso torna a empresa focada em alcançar o que deseja. Várias são as possibilidades, entre elas pode-se destacar a atuação em redes para compras em conjunto e teoricamente as cinco forças de Porter, apresentada na análise estrutural das indústrias.

### 1.1.1 Análise estrutural das indústrias

As indústrias que estão se mantendo ativas no mercado enfrentam o poder da concorrência influenciando seus negócios. De acordo com Porter (1986), o crescimento da concorrência traz queda nas margens de lucro das indústrias, conseqüentemente a rentabilidade reduz e seus ganhos diminuem impactando na competitividade. Essa influência traz para o mercado um conceito de concorrência perfeita para o consumidor, que pode usufruir de opções, escolhendo preço mais baixo.

Segundo Porter (1989), o que determina o grau de concorrência dentro de qualquer empresa, seja ela do mercado nacional ou internacional, está concentrada em cinco forças básicas:

1. Ameaças de novas empresas;
2. Ameaças de novos produtos;
3. Poder de barganha dos fornecedores;
4. Poder de barganha dos compradores;
5. Rivalidade entre os competidores existentes.

Porter (1989) afirma também que esse conjunto de forças determina o poder de mercado da indústria, podendo justificar seus lucros em longo prazo. O poder de cada força mostrada por Porter varia de acordo com a estrutura de cada indústria, podendo ser favoráveis ou negativas, mudando de acordo com que cada força pressiona a indústria. É necessário estar ciente destas forças, pois de acordo com Mintzberg *et al.* (2006, p.96):



---

---

O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infraestrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça.

O objetivo das cinco forças é mostrar para as empresas o fator ou fatores que determinam a rentabilidade, pois estes influenciam diretamente no custo dos produtos elaborado pelas empresas, elemento essencial para determinar o lucro e por consequência a competitividade.

### **1.1.2 Poder de barganha dos compradores**

O poder de compra anda lado a lado com a concorrência. Porter (1986) destaca que o poder de barganha dos compradores faz com que a indústria seja pressionada a baixar seus preços e os compradores conseqüentemente aumentam sua rentabilidade. A indústria busca trabalhar de maneira que se torne competitiva, na qual são pressionadas pela importância dos compradores.

A união de organizações para compra conjunta faz com que se fortaleça o poder de compra. Porter (1986, p.41) ressalta que “O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais”.

Para Reis (2009), a centralização das compras aumenta o poder de barganha dos compradores em virtude da grande quantidade envolvida na negociação, com isso as empresas buscam maiores descontos e aumentam as condições de sobrevivência das organizações de pequeno e médio porte. Se fossem negociar individualmente essas empresas não teriam o mesmo poder sobre o fornecedor.

Porter (1986) define que um grupo de compradores é poderoso perante os fornecedores quando: adquire grandes volumes de compra; os produtos que irão adquirir representam uma fração significativa de seus próprios custos; os produtos adquiridos são padronizados; enfrentam poucos custos de mudança; e quando também o comprador tem total informação sobre a demanda de mercado.



Essas forças são determinantes para que haja poder de barganha dos compradores tanto na fábrica como no varejo, porque os consumidores estão mais informados do mercado e dos produtos que irão adquirir (PORTER, 1986). O poder de barganha do comprador influencia no comportamento do mercado e tem como objetivo principal o fortalecimento sobre o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, conseqüentemente aumentam sua competitividade.

## 1.2 Competitividade

A competição tomou espaço na grande maioria das indústrias, mercados e setores econômicos, e assim a competitividade faz com que as mudanças aconteçam rapidamente, de tal maneira que não se perceba.

A competitividade é analisada tanto no âmbito de indústrias, calculando-se os índices para conjuntos específicos de produtos, quanto no âmbito de países – tomando-se geralmente o total das exportações industriais. Nesse último caso também são utilizados índices relativos à composição da pauta, associando-se maior competitividade ao melhor desempenho de indústrias intensivas em tecnologia e/ou de bens de capital (HAGUENAUER, 1989, p.151).

Para Rodríguez, Dahlman e Salmi (2008), quando se fala em competitividade nas empresas sente-se uma pressão pela geração de lucros a qualquer custo, sendo nas pequenas ou nas grandes empresas, essas são fortalecidas pelo desafio de ser diferente e maior no mercado em que atuam.

A competitividade é interpretada como um tipo de relação que abarca a disputa entre organizações, ou conjunto de organizações, por recursos escassos, mas imprescindíveis à sua sobrevivência. Faz-se necessário que a organização use da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva ante as condições de semelhança de necessidade dos recursos, de diversidade organizacional em comparação de produtos, serviços e padrões de consumo. Em analogia ao ecossistema, duas espécies que habitam uma mesma área possuem dificuldade em conviver em equilíbrio, porque precisam dos mesmos tipos de recursos. Desta forma, as organizações participam de processos de seleção e de exclusão competitiva, o que instiga a procura de novos métodos fabris e gerenciais, de arranjos

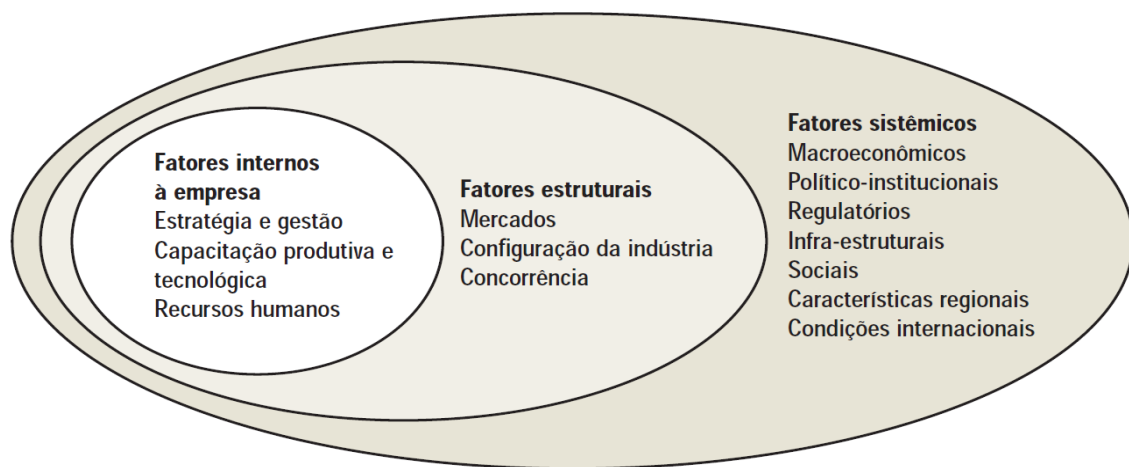
SILVA;



estruturais cada vez mais eficientes (MACHADO-DA-FONSECA, 2010, HANNAN; FREEMAN, 1977, 1989).

Ainda, a competitividade pode ser definida, genericamente, como a capacidade de um sistema – uma empresa específica, por exemplo – de atuar positivamente em um dado contexto de negócios (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Para os mesmos autores, o desempenho competitivo de um sistema é condicionado por três conjuntos de fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa, conforme a figura 2.

Figura 2 – Fatores Determinantes da Competitividade



Fonte: Coutinho e Ferraz, 2002.

Os fatores sistêmicos são comuns a todas as empresas que concorrem em dado mercado, influenciando assim o mercado como um todo, onde uma restrição, por exemplo, pode diminuir a demanda e por conseqüência acirrar a concorrência. Os fatores estruturais ainda se referem a fatores externos à organização, porém de forma mais próxima, de impactos mais imediatos e diretos. E os fatores internos colidem a competitividade fortemente, pois um arranjo próprio mal organizado faz com que as organizações não possam aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

Outro conceito de competitividade é dado em poucas palavras por Maramaldo (2000, p.47) que destaca: “Competitividade é a melhor combinação possível entre satisfazer o mercado e ganhar dinheiro”. Para visualizar o nível de competitividade de uma empresa, o autor aponta que é essencial um comparativo com seus principais concorrentes. Para realização desse comparativo são



necessários dois indicadores básicos:

1.Satisfação de Mercado: define a expansão da empresa em relação a seus concorrentes e o crescimento no faturamento dos últimos cinco anos;

2.Ganhar dinheiro: resultados líquidos comparado com os últimos cinco anos se houve crescimento significativo.

Tendo em vista esse dois indicadores é possível identificar se a empresa é competitiva, ou seja, é necessário relacionar o desempenho da empresa sob quaisquer condições externas de mercado e assim determinará o seu sucesso ou fracasso.

Sendo assim, é possível visualizar que a estratégia da compra em rede pode ser uma ferramenta que usufruindo do poder de barganha sobre os fornecedores, traga o aumento da competitividade maximizando os resultados líquidos das empresas associadas.

### 1.3 Rede

A agressividade e rapidez com que os negócios estão sendo realizados, cada vez mais dificultam a permanência de pequenas empresas no mercado. As mudanças nas características comerciais fazem com que algumas empresas não acompanhem esse desenvolvimento. As empresas buscam diferenciais a fim de competir com grandes concorrentes, e as alianças estratégicas em redes de negócios é um desses diferenciais que essas empresas estão buscando.

Entende-se aliança estratégica como o envolvimento cooperativo de longo prazo entre duas ou mais empresas, onde há a troca ou empenho de recursos com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos e serviços (PREVEZER; TOKER, 1996; GULATI, 1998; BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003; ROIJAKKERS; HAGEDOORN, 2006).

Reis (2009, p.34) traz a definição de rede como:

[...] um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações diversificadas composta por nós e pelos laços que o interligam. Os nós em geral, são representados pelos atores indivíduos ou firma, enquanto os laços representados pelo relacionamento entre eles [...].

Esse  
como



conjunto de indivíduos que não são considerados concorrentes e sim como associados parceiros,



compartilham informações e trocam experiências a fim de se fortalecerem. Sendo assim, as alianças estratégicas buscam unir suas forças em prol de uma meta em comum, utilizando suas competências individuais com o objetivo de se fortalecerem dentro do mercado em que estão inseridas (MANÃS; PACANHAN, 2004).

Em um continuum de modelos de organização, pode-se congrega em meio às redes de empresas, que igualmente são estruturas entre os pontos extremos do tal continuum, qual sejam mercado e a hierarquia (THORELLI, 1986). Se as empresas se estabelecem em redes, seguramente terão algum tipo de estímulo para fazê-lo. Com foco na competitividade, pode-se interpretar que, atuando dessa forma, as empresas teriam alguma fonte de vantagem competitiva, ou atributo (COYNE, 1986), que as diferenciariam das demais.

A associação oferece vantagens estratégicas dentro das organizações aliadas, sua forma de gestão possibilita o desempenho em conjunto de várias ações nas quais uma empresa de pequeno ou médio porte teria dificuldades em operacionalizar individualmente. Essa união permite redução de custos e aumenta a competitividade das empresas parceiras (REIS, 2009).

Seguindo o mesmo raciocínio, o autor ressalta que os objetivos principais da união de empresas do mesmo segmento é reduzir os riscos econômicos e as incertezas de mercado a partir da aliança. Oliveira (1999) destaca que quando a associação é feita de maneira otimizada deve conter alguns resultados básicos para as organizações:

1. Aumento na força competitiva;
2. Acesso mais rápido aos recursos tecnológicos;
3. Fortalecimento de seus produtos que estão no mercado;
4. Melhor acesso ao mercado e maior vantagem competitiva;
5. Troca de experiência e evolução organizacional;
6. Desenvolvimento da capacitação financeira mediante a geração de lucros adicionais.

Reis (2009) destaca para que o sucesso ocorra nas redes organizacionais, deve-se levar em consideração os objetivos pretendidos pelas empresas envolvidas, ou seja, o foco de uma rede é atender seus associados. Para que atenda seus associados de maneira eficiente é necessário



umentar a competitividade dos mesmos perante seus concorrentes. Uma das teorias citadas por Porter é o poder de barganha dos compradores, na qual uma rede obtém através da união dos volumes de compra de todos os associados.

#### 1.4 Compras

O planejamento de ações comerciais visa levantar as variáveis envolvidas no mercado. A compra é uma das principais variáveis a ser analisada, pois para fazer uma boa venda é necessário antes fazer uma boa compra.

Bowersox (2006 apud REIS, 2009, p.8) destaca que “[...] a atividade de compras é considerada como uma função estratégica de nível superior, voltada à gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase nos relacionamentos entre compradores e vendedores [...]”.

Baily *et al.* (2000, p.31) define de forma bem clara qual é o objetivo das compras em uma organização, segundo ele esse objetivo consiste em “[...] comprar a quantidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa ao preço adequado [...]”.

Qualquer atividade empresarial necessita de componentes, produtos e serviços para que possa ser ativa no mercado. Antes de dar entrada a um processo produtivo ou em uma negociação deve se certificar a disponibilidade dos produtos ou dos insumos necessários para fabricá-lo, tendo a certeza de que não irão faltar insumos para cumprir com a necessidade do mercado por um determinado período (DIAS, 1995).

A operação de compras influencia diretamente o nível de competitividade de uma organização. O processo de compras deve ser desenvolvido com integração da estratégia corporativa da empresa, ou seja, dentro do nível estratégico de compras devem estar envolvidos os níveis gerencial e operacional (BAILY *et al.*, 2000). Deve ser considerado o poder de barganha existente pelo comprador, caso não tenha esse poder, um novo formato de compra deve ser desenvolvido. As alianças estratégicas em redes de negócios buscam fortalecer esse poder de barganha reduzindo custo de aquisição tornando a empresa mais competitiva.

## 2

A



## METODOLOGIA

abordagem metodológica utilizada neste trabalho é

---

---

quantitativa. De acordo com Roesch (1999), se o propósito da pesquisa implica medir relações entre variáveis, associar causa efeito, avaliar resultado de algum projeto ou sistema, recomenda-se utilizar métodos quantitativos. Além disso, trata-se de uma pesquisa exploratória, utilizando dados secundários e documentos coletados anteriormente.

Para a utilização dos testes estatísticos para comparação de médias populacionais, o teste paramétrico deve atender algumas condições. Nas palavras de MAROCO (p. 133, 2007): “(1) que a variável dependente possua distribuição normal, e que (2) as variâncias populacionais sejam homogêneas caso estejamos a comparar duas ou mais que duas populações”. Dentre os testes mais utilizados para verificar a normalidade univariada, são os testes Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. Antes de aplicar o teste de médias emparelhadas, testou-se a normalidade dos dados, observando que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, justifica-se o uso do teste não paramétrico de Wilcoxon, calculado no software SPSS 18. Segundo Maroco (2007), utiliza-se este teste para comparar duas médias populacionais a partir de amostras emparelhadas com determinado valor teórico. Além das diferenças para cada par, ele leva em consideração a magnitude da diferença entre os pares. Em síntese o objetivo deste teste é comparar duas médias em amostras emparelhadas.

Os dados foram retirados do sistema informatizado da rede, transformado em planilha de cálculo, com código do produto e valor de venda do atacado (rede) para o varejo (associados). Inicialmente o sistema tem 2115 produtos cadastrados, mas retirou-se 50 produtos que não tiveram estoque no período, totalizando 2065 produtos analisados. São 20 planilhas, dos meses de Setembro/2011 a Junho/2012 (10 meses anteriores às compras em rede), e de Julho/2012 a Abril/2013 (10 meses após o início das compras em rede). O prazo foi determinado com base na data do evento, qual seja às compras conjuntas, que ocorreram a partir de Julho de 2012, até a data dos dados disponíveis, abril de 2013. Assim chegou-se a um período de 10 meses, posteriores ao evento, e coletou-se o mesmo período anterior ao evento.

A variável a ser analisada é o preço de venda dos produtos, da rede (atacado) para os associados (varejo). Utilizando o conceito de competitividade de Maramaldo (2000) como “resultado líquido”, e sabendo-se da orientação da rede para que o



preço final dos associados no varejo não se altere. A

hipótese é de que comprando mais barato a margem de contribuição e o resultado líquido aumentarão.

Primeiramente, aplicou-se a atualização monetária com valores constantes para o mês de abril/2013 (última coleta de dados), utilizando o INCC-DI (Índice Nacional de Custo da Construção) da FGV (Fundação Getúlio Vargas). Após a atualização foram feitas duas médias: de 3 meses antes e depois do evento (julho/2012) e de 10 meses antes e depois do evento. Dessa forma, essas médias são consideradas emparelhadas, exigência para aplicar o teste.

## 2.1 Contextualização do caso

Com base em dados do site da Revista Anamaco (2013) o setor da construção civil é um segmento que vem crescendo ano a ano, alavancado pelo crescimento da renda e a facilitação ao crédito no Brasil faz com que o mercado viva um dos melhores momentos da sua história. De acordo com dados da Pesquisa Anual do Comércio (PAC/IBGE, 2010) o varejo de materiais de construção conta com 152.678 lojas no Brasil, sendo que o faturamento anual ultrapassa 80 bilhões de reais. Esse crescimento fez com que o comércio varejista de materiais de construção se expandisse de forma rápida aumentando a concorrência no setor.

Esta condição no setor ficou muita mais acirrada quando grandes redes internacionais se instalaram no país e se fortaleceram com a expansão do mercado. Exemplo disso é o grupo francês Leroy Merlin, que de acordo com a pesquisa da Revista Anamaco (2013) foi eleita em 2012 a maior rede varejista de materiais de construção do Brasil. A rede conta com 5.500 colaboradores em 29 lojas espalhadas em 7 estados. Outros grandes varejistas também se destacam com um novo formato de loja, como por exemplo Balaroti, Bigolin, Tumelero que entre outros se especializaram em loja tipo *home center* e também estão entre os maiores varejistas do país de acordo com a pesquisa.

No ramo de distribuição, grandes atacados também se fortaleceram com esse aquecimento do mercado, de acordo com a mesma pesquisa citada. O atacado Tambasa (maior atacadista no segmento de materiais de construção do Brasil) registrou crescimento de 14% nas vendas em 2012 comparado com o ano anterior e também apostou no mercado, investindo aproximadamente 50 milhões de reais na construção de um novo depósito.



A entrada de grandes redes internacionais traz a ameaça ao médio e pequeno varejo brasileiro que se sente intimidado com a força destes grandes grupos. Os pequenos e médios que buscam alternativas para enfrentar essa concorrência buscam estratégias para poder manter-se no mercado, e entre outras tem a opção de se associar em redes de lojas que buscam em conjunto maior força de compra para aumentar a competitividade. Porém isso já não basta, pois como esses grupos internacionais possuem uma forte influência sobre os fornecedores, as redes associativas muitas vezes acabam sendo prejudicadas obrigando-as a formar estratégias diferenciadas.

Um das estratégias diferenciadas que está surgindo é a união das redes para compra conjunta. Essa união tem como principal objetivo aumentar o poder de barganha sobre seus fornecedores obtendo melhores condições comerciais, possibilitando aumentar a competitividade na ponta final da cadeia.

## 2.2 Histórico

A Rede Bem Viver composta por 54 lojas no estado do Paraná se preocupou com a diferenciação de mercado que os grandes grupos obtêm formando assim algumas estratégias diferenciadas. A missão da rede é sempre fortalecer o associado tanto na gestão quanto na competitividade de suas lojas. Conta com um centro de distribuição localizado na cidade de Francisco Beltrão-PR, com objetivo de obter maior poder de negociação com grandes volumes, possibilitando assim o associado adquirir o produto mais barato que ele compraria de outros atacados ou até mesmo da própria indústria. Essa economia de escala faz com que o fornecedor prefira vender para o centro de distribuição, pois reduz seus custos de logística.

A estratégia que a Rede Bem Viver adotou para ampliar a competitividade no segmento do varejo de materiais de construção foi à união das forças com outras quatro redes associativas do sul do Brasil para formar um grupo de compras. A ideia da formação do grupo surgiu no ano de 2011 durante o ENARE (Encontro Nacional de Redes do Varejo de Materiais de Construção). O principal objetivo dessa união é aumentar a competitividade através de preços mais atraentes para suas lojas associadas.

Após ser  
primeira reunião



lançada a ideia, no mês de julho de 2012 aconteceu a  
para discutir melhor a criação deste novo formato de

negociação. Participaram os compradores, gestores e presidentes de cada rede. Nesta reunião foram definidos os produtos no qual o grupo iria negociar em conjunto e a metodologia de trabalho que seria adotada a fim de otimizar o processo de negociação.

Os produtos que foram definidos para negociar em conjunto são itens estratégicos nos pontos de vendas, alguns a fim de atrair os clientes para as lojas e outros para garantir melhor margem de lucro aos associados.

### 2.3 Tipos de fornecedores

Quando iniciado o processo de negociação em conjunto entre as cinco redes, percebeu-se que o grupo pesquisava dois tipos de fornecedores: aqueles abertos para negociação e os que não alteravam seus preços já tabelados. Os fornecedores abertos para negociação são aqueles que têm uma forte concorrência ou necessitam abrir mercado de seus produtos. Por exemplo, apenas uma rede do grupo compra o produto de um determinado fornecedor, através da negociação em conjunto surgiu a oportunidade deste ampliar seu mercado possibilitando a venda em outras quatro redes, em correspondência disso o grupo obtém descontos maiores do que já vem sendo praticado pelo fornecedor.

Já os fornecedores que não alteram seus preços geralmente são grandes indústrias que enfrentam pouca concorrência e já tem sua marca consolidada, ou seja, mesmo esse fornecedor não oferecendo condição diferenciada para o grupo as redes obrigam-se a comprar, pois são produtos que as lojas associadas não podem deixar de ter em seu ponto de venda, são essenciais por que o cliente vai até a loja buscando aquela marca.

## 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao decorrer do processo das compras em conjunto o grupo adquire cada vez mais experiência, já que ao longo do tempo está sendo formatado um novo modelo de negociação. Após quase um ano do início das negociações, o grupo já tem um histórico de resultados das negociações efetuadas em conjunto.

De forma a confirmar a hipótese levantada, de que há resultados positivos em termos de aumento de competitividade para os associados, verificou-se se existem diferenças estatísticas significativas nas



médias dos preços de compra dos produtos com a adoção da compra em redes.

O teste revela que a hipótese nula (H0) afirma não haver diferença entre as médias, e a hipótese alternativa (H1) afirma haver diferença entre as médias que estão sendo estudadas.

Assim, na figura 4, constata-se que a significância de 0,000 é menor que os 5%, o que faz com que a hipótese nula seja rejeitada, ou seja, há uma diferença significativa nas médias dos preços de compra, tanto com 3 meses emparelhados quanto em 10 meses emparelhados. Isto é, existe diferença competitiva nos preços após o evento de compras conjuntas entre as redes. Mas resta saber se os preços estão mais baixos ou mais altos, pois o resultado do teste somente informa que há diferença, sem mais detalhes.

Tabela 1 – Estatística do teste de Wilcoxon

	Média 3 meses depois – Média 3 meses antes	Média 10 meses depois – Média 10 meses antes
Z	-39,303 <sup>a</sup>	-39,276 <sup>a</sup>
Probabilidade de significância para teste bilateral	0,000	0,000

a. Baseado em ranqueamentos positivos.

Fonte: Elaborado pelos autores através do software SPSS 18.

Para o emparelhamento de 3 meses anteriores e posteriores ao evento, são 2059 produtos que tem a média de preços menor posterior ao evento, nenhuma média de preço maior, e 6 médias iguais. Para o emparelhamento de 10 meses, são 2058 produtos que tem média menor após o evento, enquanto que 4 produtos apresentam média maior posterior ao evento, e 3 médias mantiveram-se inalteradas. Com estes dados podemos afirmar que as médias de preços de compra dos associados são estatisticamente significativas após a adoção das compras em redes.

Tabela 2 – Ranqueamento do teste de Wilcoxon

	N	Classificação média	Soma das classificações
Média 3 meses depois – Média 3 meses antes	2059 <sup>a</sup>	1030,00	2120770,00
Classificação negativa	0 <sup>b</sup>	0,00	0,00
Classificação positiva	6 <sup>c</sup>		
Vinculados			
Total	2065		



Média 10 meses depois – Média 10 meses antes	Classificação negativa	2058 <sup>d</sup>	1032,78	2125469,50
	Classificação positiva	4 <sup>e</sup>	370,88	1483,50
	Vinculados	3 <sup>f</sup>		
	Total	2065		

- a. Média 3 meses depois < Média 3 meses antes
- b. Média 3 meses depois > Média 3 meses antes
- c. Média 3 meses depois = Média 3 meses antes
- d. Média 10 meses depois < Média 10 meses antes
- e. Média 10 meses depois > Média 10 meses antes
- f. Média 10 meses depois = Média 10 meses antes

Fonte: Elaborado pelos autores através do software SPSS.

Todavia, deve-se levar em consideração que os dados foram todos atualizados monetariamente, causando diferenças nos valores reais em vista dos valores constantes. Mas mesmo assim há vantagem demonstrada, pois se as médias são menores devido à atualização monetária, pelo menos fica claro que tal atualização não foi repassada aos preços pelos fornecedores. Visto que nos 20 meses estudados a variação do INCC ficou no patamar de 10,97%, percebe-se que este índice não foi repassado, pelo menos inteiramente, para os compradores.

Como esse processo de compras esta trazendo resultados significativos, cada vez mais o grupo busca aperfeiçoar a metodologia usada para as negociações. Com intuito de obter maior volume de compra foi elaborado um calendário para que as redes que participam das negociações possam programar a compra de acordo com a data estipulada pelo grupo. Para a criação deste calendário foi levado em conta à sazonalidade de cada linha de produto a fim de abastecer o centro de distribuição em períodos que cresce a demanda por determinados produtos.

### 3.1 Perspectivas de novas ações estratégicas

Outra forma que o grupo ainda esta buscando para aumentar o volume de compra é a expansão. Outras redes de diferentes regiões do Brasil estão sendo convidadas para juntar-se ao grupo, porém antes de uma nova rede ingressar são analisados alguns critérios. Um deles é a localização geográfica, pois de acordo com uma regra criada pelo grupo, entre as redes que fazem parte do grupo de compras não pode haver concorrência entre elas.

Tendo em vista os resultados já alcançados o grupo quer conquistar cada vez mais diferenciais de preço, e fornecedores que





não estão negociando diferencial para o grupo aos poucos vão perdendo vendas dentro das redes integradas, pois a estratégia da união do grupo é que suas redes se tornem importantes diante de grandes fornecedores, fortalecendo o poder de barganha dos compradores demonstrado por Porter na análise estrutural das indústrias. Outra visão estratégica do grupo é a proteção de mercado, pois determinados fornecedores trabalham com margens de lucros mínimas para redes e grandes atacados, com a união das forças entre redes o grupo impõe a estes fornecedores uma nova política de mercado obrigando a readequar seus preços deixando o grupo com preços diferenciados de grandes atacados e de outras redes, ou seja, o grupo esta moldando o mercado a seu favor.

Outro horizonte que o grupo almeja com essa união é a otimização das compras via importação. Atualmente as redes integradas possuem individualmente pouco poder de compra de produtos importados, ou seja, seus volumes ainda não são significativos para que haja viabilidade na compra de produtos de outros países. Para que os preços destes produtos sejam atrativos é necessário um alto volume de compra, e com isso reduz significativamente os custos fixos de importação.

Ainda dentro do contexto de importação o grupo também vê como possibilidade de ampliação de mercado a criação de sua marca própria, buscando no mercado externo e colocando sua marca nos produtos. Segundo o gestor de uma das redes associadas, “o objetivo da marca própria é ter uma eficiente arma de competitividade no varejo, que fideliza clientes, evitam comparações de preços com concorrentes e promove a independência do grupo diante das regras e imposições pela indústria, tendo assim liberdade de buscar novos fornecedores sem perder a identidade da marca.”

O cenário que está sendo criado, as vantagens que o grupo vem obtendo e buscando a longo prazo fortalece as lojas associadas em uma das cinco forças que Porter define, o poder de barganha dos compradores, que mesmo sendo uma rede de médios e pequenos varejos podem proporcionar o aumento da competitividade no mercado da construção civil, concorrendo no mesmo nível com grandes *home centers*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A



evolução do mercado exigiu um melhor planejamento

das ações comerciais, sendo que as decisões tomadas refletem diretamente no resultado líquido das empresas. Dessa forma, a busca pela competitividade faz como que a estratégia seja elemento importante dentro deste contexto. Assim, conclui-se que a estratégia da união de cinco redes do varejo de materiais de construção para compra conjunta permitiu que as lojas associadas aumentassem o seu nível de competitividade.

Levando em consideração os resultados apresentados da compra conjunta, ficou evidenciado que a união do grupo traz uma redução estatisticamente significativa de preços para as redes envolvidas. Essa redução de preços não faz com que o varejista diminua seu preço de venda ao consumidor, muito pelo contrário, quando o custo da compra diminui muitas vezes o lojista mantém o preço antigo, desta forma é possível que sua margem líquida seja aumentada.

Fortalecidas pelo poder de barganha dos compradores apresentado por Porter, pequenos e médios varejos que fazem parte destas redes conseguem competir com grandes lojas e *home centers*. O conceito de competitividade definido por Maramaldo (2000) permite entender o foco que se busca com essa estratégia de compra conjunta, o autor menciona que a competitividade é a combinação entre satisfação de mercado e a melhoria dos resultados líquidos.

Este estudo foi importante para o amadurecimento de uma nova estratégia usado em busca de diferencial competitivo, levando em consideração os resultados obtidos pode-se perceber que o mercado vivencia possibilidades de inovações e oportunidades. Também através desta nova estratégia mostrada no decorrer do artigo surge um novo horizonte que busca contribuir para a sobrevivência de pequenas empresas no mercado, pois não estão sozinhas, através de alianças estratégicas exercem forte influência sobre o mercado.

É desejável que outras pesquisas corroborem com esta, em *lôcus* geográfico diferentes, outros setores do varejo e até com outras estratégias competitivas que não somente o poder de barganha nas compras em rede. Percebe-se grande oportunidade de aprofundamento sobre o conhecimento de conceitos consagrados, e também de inovação sobre os mesmos.

## REFERÊNCIAS

ANAMACO.



Associação Nacional dos Comerciantes de Material

[www.unioeste.br/eventos/conape](http://www.unioeste.br/eventos/conape)



MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edição Sílabo, 2007.

MINTZBERG, Henry, *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica**: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAC/IBGE – 2010. **Pesquisa Anual de Comércio 2010**. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2010/default.shtm>> Acesso em 26.abr.2013.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREVEZER, M.; TOKER, S. The degree of integration in strategic alliances in biotechnology. **Technology Analysis and Strategic Management**, v.8, n.2, p.117-133, 1996.

QUARTUCCI, João Paulo. **Análise da competitividade do cluster da indústria de fertilizantes da região metropolitana de Salvador**. 2007. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2007.

REIS, Edson Andrade dos. **Análise da viabilidade da formação de uma rede associativa compras como estratégia competitiva para micro e pequenas empresas indústrias metal mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)**. 2009. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Regional de Blumenau - FURB. Blumenau, 2009.

RODRÍGUEZ, Alberto; DAHLMAN, Carl. SALMI, Jamil. Knowledge and Innovation for Competitiveness in Brazil. **Journal Globalization, Competitiveness & Governability**. vol. 2, n. 3, 2008.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROIJAKKERS, N.; HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975: Trends, patterns and networks. **Research Policy**, v.35, p.431-446. 2006.

THORELLI, H.  
**Strategic**



B. Networks: between markets and hierarchies.  
**Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.