



University of
Texas Libraries

REDIB
Red Iberoamericana
de Investigación y Conocimiento Científico



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho



revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 3, art. 8, p. 162-180, mai./jun. 2018

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.3.8>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Efeitos da Rede Colaborativa do Pequeno Varejo em Seus Relacionamentos com Fornecedores

Small Retail Collaborative Network Effects on Suppliers Relationships

Kenyth Alves de Freitas

Doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
E-mail: kenyth.freitas@gmail.com

Roberta de Cássia Macedo

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
E-mail: roberta.c.macedo@gmail.com

Bruno de Almeida Vilela

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
E-mail: brunoavilela@gmail.com

Rui Fernando Correia Ferreira

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
E-mail: ruifernandof@gmail.com

Reynaldo Maia Muniz

Doutor em Ciência Política e Administração Pública pela Universidad Complutense de Madrid
Professor da Universidade Federal de Minas Gerais
E-mail: Reynaldo.maia@ufmg.br

Endereço: Kenyth Alves de Freitas

Av. Nove de Julho, 2029 - Bela Vista, CEP: 01313-902.
São Paulo/SP, Brasil.

Endereço: Roberta de Cássia Macedo

Av. Antônio Carlos, 6627, Campus Pampulha, Pampulha,
CEP: 31.270-901. Belo Horizonte, MG, Brasil.

Endereço: Bruno de Almeida Vilela

Av. Antônio Carlos, 6627, Campus Pampulha, Pampulha,
CEP: 31.270-901. Belo Horizonte, MG, Brasil.

Endereço: Rui Fernando Correia Ferreira

Av. Antônio Carlos, 6627, Campus Pampulha, Pampulha,
CEP: 31.270-901. Belo Horizonte, MG, Brasil.

Endereço: Reynaldo Maia Muniz

Av. Antônio Carlos, 6627, Campus Pampulha, Pampulha,
CEP: 31.270-901. Belo Horizonte, MG, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebi em 08/02/2018. Última versão recebida em 27/02/2018. Aprovado em 28/02/2017.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

As redes colaborativas são uma estratégia de pequenas e médias empresas do varejo para se manterem vigentes no mercado, resistindo à competição com as grandes redes varejistas. A operacionalização dessas redes se dá pela associação que possibilita a compra conjunta de mercadorias, elevando seu volume e, assim, alterando o relacionamento com os fornecedores. Tendo em vista o contexto abordado, o objetivo desse trabalho é analisar a aplicação dos conceitos de gestão da rede de suprimentos a formação de redes colaborativas do pequeno varejo. Foi possível identificar que a colaboração entre os associados possui um caráter transacional em um primeiro momento, mas essa visão é ampliada pelos benefícios obtidos pela formação de redes.

Palavras-chave: Redes colaborativas. Varejo. Fornecedores. Relacionamento.

ABSTRACT

Collaborative networks are a strategy for small and medium-sized retailers to stay current in the market, resisting competition with large retail chains. This association allows to joint purchase of goods, increasing volume and changing relationship with suppliers. The propose of this research is to analyze if and how small retail collaborative networks alter the relationships between its members and their suppliers. It was possible to identify that collaboration between associates produces positive effects in the logistic performance resulting in a greater level of competitiveness.

Keywords: Collaborative networks. Retail. Suppliers. Relationship.

1 INTRODUÇÃO

O varejo tem como uma das principais características ser um setor dinâmico e altamente adaptável as necessidades dos clientes. No Brasil, esse setor é majoritariamente formado por pequenas e médias empresas, embora as receitas se concentrem em poucas e em grandes empresas. A entrada de novas redes varejistas multinacionais nas últimas décadas, aliada à proliferação de novos formatos (vendas *online*, lojas especializadas, atacarejo, entre outros), tornaram o setor ainda mais dinâmico e diversificado (MARQUI, 2011). Nesse cenário, a competição se acirra, fazendo com que as pequenas e médias empresas sejam afetadas de forma mais profunda (LAS CASAS, 1999; PARENTE, 2000).

Simultaneamente, ocorreram alterações nos hábitos dos consumidores, tornando a satisfação da busca por conveniência e das restrições de tempo fatores decisivos na compra. A disponibilidade do produto no tempo e no lugar certo se consolidou como uma questão primordial (PARENTE, 2000). Essas tendências também foram identificadas em uma pesquisa realizada pelo instituto Euromonitor (2015), intitulado *Global Consumer Trends For 2015*, em que a valorização da conveniência por parte do consumidor se mostrou determinante na decisão de compra, resultando no aumento das compras pela internet e na volta dos consumidores ao comércio de bairro.

No entanto, apesar do cenário de volta do consumidor ao comércio do bairro indicar uma vantagem competitiva para o pequeno varejo, as grandes redes já estão se deslocando para o comércio local, por meio da criação de lojas menores ou bandeiras específicas para atuar nesse mercado. Esse é o caso da rede Carrefour, que criou a bandeira Carrefour Express para operar nesse comércio, com formato de lojas com 200 m², e cerca de 2,7 mil itens básicos e de consumo rápido (EUROMONITOR, 2015).

Sobreviver nesse mercado competitivo se tornou um desafio para as pequenas e médias empresas, que vêm buscando novas alternativas para se manterem vigentes. Assim, uma das alternativas encontradas é a formação de uma rede colaborativa através da associação com outras empresas do mesmo setor de atuação. Nessa estratégia, a rede define objetivos em comum como forma de alavancar a participação no mercado dos membros associados, compartilhando riscos e benefícios com os demais membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A união de pequenos varejistas em uma rede colaborativa pode abrir novas oportunidades, como adquirir mercadorias em conjunto. Dessa forma, a rede agrupa a compra de pequenos volumes dos associados obtendo, assim, maior poder de barganha diretamente

com os fabricantes, e excluindo intermediários da cadeia de distribuição, como atacadistas e atravessadores (ZUCATTO, 2009).

As redes colaborativas podem assumir diferentes formatos, dependendo do nível de integração definido pelas empresas participantes. O mais comum é que os membros da rede decidam se unir apenas com a finalidade de obter maior poder de barganha junto aos fornecedores, por meio de compras compartilhadas. Nessa situação, os associados se identificam para os fornecedores e clientes como pertencentes a uma rede; no entanto, cada varejista permanece com a sua individualidade em várias atividades da empresa (MACEDO *et al.*, 2017; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Dentro desse contexto, o presente artigo apresenta uma discussão temática acerca do relacionamento na rede de suprimentos entre fornecedores e empresas de pequeno e médio porte que estão associadas a redes colaborativas. O estudo propõe uma discussão teórica sobre a aplicação dos conceitos de gestão da rede de suprimentos ao fenômeno recente de formação de redes colaborativas de varejo.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2, busca descrever o fenômeno das novas redes de varejo. Aborda ainda os conceitos e teorias que formam a base conceitual sobre relacionamentos em redes de suprimentos. A seção 3 apresenta o caso das redes colaborativas de varejo. A seção 4 apresenta uma discussão interpretativa de como o fenômeno de redes colaborativas do varejo pode ser explicado pelos conceitos relativos à gestão e relacionamentos nas redes de suprimentos apresentados no artigo. Por fim, traz-se uma breve conclusão sobre os achados deste trabalho e direcionamentos para futuras pesquisas.

Podemos considerar que o tema proposto seja relevante para a academia, o empresariado e a sociedade, visto que a temática das redes colaborativas ainda é um assunto recente sendo, portanto, carente de novas pesquisas que forneçam um conhecimento mais profundo acerca do tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Relacionamentos na rede de suprimentos

A estratégia competitiva apoiada em redes de suprimentos surgiu da necessidade das empresas em reduzir seus custos operacionais por meio da diminuição dos níveis de estoque de produção. Contudo, a redução de estoque criou uma situação de alto risco para as

empresas, que passaram a depender fortemente dos fornecedores para manter ativa sua linha de produção (ZINN, 2012).

O conceito de rede de suprimentos surge como uma evolução do conceito de logística, incorporando as funções do último e ampliando seu escopo. A gestão da rede de suprimentos pode ser definida com a coordenação estratégica e sistemática das funções de negócios e táticas no âmbito dessa rede (BALLOU, 2006; MENTZER *et al.*, 2001).

Para Ballou (2006, p.28), significa “colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas, dando, ao mesmo tempo, a melhor contribuição possível para a empresa”. Assim, é muito complicado separar a logística das empresas das atividades da rede de suprimentos em termos práticos.

A cadeia deve ser vista como emaranhado de fornecedores de diversas camadas (fornecedores de fornecedores) e múltiplos clientes (como também, clientes de clientes), a o conceito de cadeia pode ser entendida com uma rede abrangente (CHRISTOPHER, 2007). De acordo com Christopher (2007, p. 5), o conceito de cadeia de suprimentos pode ser entendido como “uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais”.

A estratégia da rede de suprimentos envolve não apenas as transações comerciais entre as empresas participantes, mas também a integração de processos e a colaboração entre as organizações através de um fluxo de serviços, produtos e informações. Por isso, a importância de gerenciar os relacionamentos dentro da própria rede. O segredo do sucesso desse gerenciamento é estabelecer um relacionamento duradouro entre clientes e fornecedores (HARLAND, 1996). Para isso, apenas fatores como confiança e comprometimento podem não ser suficientes isoladamente. De acordo com Narayandas e Rangan (2004), o relacionamento se mantém no longo-prazo apenas quando as partes percebem que a relação traz ganhos para ambas.

Ao se abordar o termo rede estendida, como um emaranhado de fornecedores de diversas camadas (fornecedores de fornecedores) e múltiplos clientes (como também, clientes de clientes), a rede pode ser entendida como abrangente (CHRISTOPHER, 2007). De acordo com Christopher (2007, p.5), o conceito de rede de suprimentos pode ser entendido como “uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais”.

Para Ambrose *et al.* (2010), a compreensão do relacionamento pode ser apoiada em duas importantes teorias, a teoria do custo de transação e a teoria da troca social. A primeira delas afirma que gerenciamento das trocas é correlacionado com as especificidades de ativos ou do grau do investimento envolvido, e da incerteza do ambiente transacional. A teoria prevê a adaptação e redução na incerteza, como chave para o sucesso do relacionamento, reduzindo a possibilidade de ocorrer ações oportunistas dentro da rede.

A teoria dos custos de transação coloca o problema econômico da organização como o foco central da contratação. Assim, compradores só alcançam o diferencial competitivo quando têm um grande poder de barganha no mercado (WILLIAMSON, 1985; DYER; SINGH, 1998). O conceito de valor transacional dado por Zajac e Olsen (1993) fortalece as bases para a formação do entendimento da abordagem relacional. Esses autores preconizaram que a estratégia das empresas deve enfatizar a maximização dos valores gerados pelo relacionamento, em vez de se empenharem em combater o comportamento oportunista e o custo de transação.

A perspectiva do valor transacional é dominada pela hipótese de que o impacto negativo de um comportamento oportunista pode ocasionar perdas de negócios no futuro. O valor transacional gerado pela troca e pela interdependência das empresas é o fator inibidor do comportamento oportunista e por consequência do custo de transação (ZAJAC; OLSEN, 1993).

Partindo do conceito de valor transacional, Dyer e Singh (1998) apresentam os pressupostos da visão relacional que têm como objetivo explicar os desempenhos obtidos pelas empresas: 1) investimentos em ativos relacionais específicos: quando parceiros comerciais investem em determinados ativos da cadeia de valor, combinando os recursos de maneira única; 2) troca de conhecimento (inclui a aprendizagem conjunta); 3) complementaridade de recursos; 4) governança eficaz.

A especificidade de ativos e a complementação de recursos e competências podem ser exemplificadas com as alianças entre organizações que vêm expandindo a sua importância desde o início da década de 1980. Essas alianças são acordos voluntários entre empresas que trocam, compartilham ou investem em recursos e que praticam o co-desenvolvimento ou fornecimento de produtos, serviços e tecnologias (LAVIE, 2006; MIGUEL; BRITO, 2009).

A troca de conhecimentos é proporcionada pelo compartilhamento de informação entre as empresas, somando a integração da rotina e atividades das empresas na rede de suprimentos. Em suma, o relacionamento entre empresas é possível, quando os parceiros combinam, trocam e investem em ativos idiossincráticos, conhecimentos, recursos e

capacitações além de empregar eficazes mecanismos de governança. A presença e aplicação da governança implicam a diminuição da prática dos custos de transação nas relações comerciais (DYER; SINGH, 1998; WILLIAMSON, 1985).

Dyer e Singh (1998) afirmam que uma unidade cada vez mais forte para analisar e compreender a vantagem competitiva está no relacionamento entre as empresas. Quando os recursos e competências endógenos da empresa são combinados entre os parceiros comerciais, isso pode gerar fonte de vantagem competitiva maior que as empresas que relutam em combiná-los.

2.2 Os relacionamentos verticais e horizontais

A visão relacional é baseada na teoria baseada nos recursos, visto que a mesma prega as possibilidades de criação de valor através do uso dos recursos e da capacidade dos parceiros, não apenas nos próprios recursos e na própria capacidade (CHADDAD, 2005). Portanto, a geração de vantagens competitivas pode estar além dos limites da firma.

De acordo com Dyer e Singh (1998), existem quatro potenciais fontes de vantagens competitivas vindas dos relacionamentos interorganizacionais: ativos específicos de relacionamento; rotinas de compartilhamento de conhecimentos; recursos e competências complementares; e governança efetiva. Os ganhos são concretizados quando ocorre redução no custo de transação ou combinação de ativos, conhecimento ou competências.

O trabalho conduzido por Skjoett-Larsen et al. (2003) pode verificar que os aspectos relevantes da colaboração interorganizacional são derivados da teoria dos custos de transação e da perspectiva das redes. Os autores chegaram a um conjunto de variáveis avaliadas na seguinte ordem de importância: (1) confiança, (2) metas em comum, (3) troca de dados, (4) contratos formais, (5) transações de informação, (6) dependência mútua, (7) transações de produtos, (8) transações de pagamentos, (9) relações sociais e (10) investimentos específicos.

A rede de suprimentos colaborativa tem sido estudada extensivamente, dada a sua amplitude de aplicação (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004; MACEDO et al., 2017). Assim, é comum diferenciar a rede de suprimentos colaborativa em termos de sua estrutura: a colaboração vertical, a colaboração horizontal e a colaboração lateral (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004).

A colaboração vertical ocorre quando duas ou mais organizações que desenvolvem atividades complementares (como o fabricante, o distribuidor, o transportador e o varejista) compartilham responsabilidades, recursos e informação de desempenho para atender o cliente

final. Alguns exemplos da estrutura colaborativa vertical são Estoque Gerenciado pelo Vendedor (*Vendor Management Inventory - VMI*), Resposta Eficiente ao Cliente (*Efficient Consumer Response - ECR*), e Planejamento e Previsão Colaborativa de Reabastecimento (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR*) (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; HUNDNURKAR et al., 2014).

Os objetivos relevantes da colaboração vertical estão vinculados às reduções: 1) dos custos de informação e de comunicação; 2) do risco relacionado à inclusão de novos produtos no mercado; 3) do tempo necessário de transferência de uma inovação do laboratório para o mercado (BUSTAMANTE, 2004; DEBOÇÃ; MARTINS, 2015).

Já a colaboração horizontal ocorre quando duas ou mais organizações, não relacionadas ou concorrentes, cooperam para partilhar informações ou recursos particulares. Esse tipo de colaboração pode, ainda, acontecer entre organizações com o mesmo porte, que trabalham em um mesmo segmento e pode envolver também instituições que ofereçam suporte à atividade empresarial (como, por exemplo, as associações empresariais e sindicatos entre outros) (DEBOÇÃ; MARTINS, 2015; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004).

Um exemplo de colaboração horizontal é um centro de distribuição único para dois varejistas, e seus principais objetivos são: 1) diminuir os custos de transação; 2) desenvolver estratégias compartilhadas de *marketing*; 3) compras coletivas de matérias-primas; 4) compartilhamento de instalações, equipamentos e informações sobre o mercado; 5) associação no desenvolvimento de novos produtos e/ou processos (DEBOÇÃ; MARTINS, 2015; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004).

Morgan e Hunt (1994) exemplificam situações de relacionamentos horizontais, citando as parcerias com os concorrentes, com empresas sem fins lucrativos e com o governo. Os exemplos de parcerias com concorrentes são alianças estratégicas como alianças tecnológicas e globais. Já as parcerias com empresas sem fins lucrativos, como sindicatos e associações, podem ser evidenciadas por ações públicas como participação em feiras, congressos, entre outros. As parcerias com o governo são motivadas por pesquisa e desenvolvimento do setor ou área de atuação.

A colaboração lateral tem como objetivo ganhar mais flexibilidade por meio da combinação e do compartilhamento de recursos em ambos os modos, verticais e horizontais (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). A intensidade da colaboração depende do horizonte de impacto do desempenho na rede de suprimentos:

1) A colaboração no curto prazo (efeitos sobre a performance operacional dentro de um ano) refere-se principalmente à cooperação entre os diferentes membros da rede que visam satisfazer as necessidades comuns e incomuns, tanto para produtos, quanto para serviços;

2) A colaboração no médio prazo (efeitos sobre a performance operacional de um a três anos) envolve a partilha de responsabilidades para sincronizar o projeto do produto e capacidade de logística para lidar com as ofertas e demandas crescentes para o mercado.

3) A colaboração em longo prazo (efeitos sobre a performance operacional de dois a cinco anos) visa à criação de um serviço superior, via definição de prioridades conjuntas e a partilha de recursos (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

2.3 Redes Colaborativas No Varejo

Os primeiros estabelecimentos com caráter varejista próximo aos moldes do varejo tradicional surgiram no início do século XX no Brasil. Apenas na segunda metade do século foi que o varejo ganhou dinamismo, com a vinda de redes estrangeiras e o surgimento de formatos mais complexos, como lojas especializadas, grandes redes varejistas, o atacarejo, entre outros (MATTAR, 2011).

De acordo com Couglan et al. (2002), o conceito de varejo pode ser definido como as atividades envolvidas na venda de bens e serviços, visando o seu consumo pessoal. Portanto, o varejista pode ser qualquer instituição que tenha por finalidade vender bens ou serviços para o consumidor final.

É importante entender o peso econômico que o setor varejista possui no cenário nacional. Na última década, o setor cresceu apoiado no aumento da renda da classe média. O aumento do volume de negócios do setor varejista saltou 77,9% entre 2001 a 2016, acima do avanço do PIB no período, de 45,9% (IBGE, 2016). Esse expressivo crescimento refletiu em geração de vagas que, nesse mesmo período subiu de 4,3 milhões de empregos formais diretos para 7,7 milhões (IBGE, 2013).

As mudanças no varejo nas últimas décadas não ficaram restritas apenas ao aumento da receita. De acordo com Parente (2000), o setor ganhou mais dinamismo e as instituições varejistas diversificaram muito seu formato de atuação. O setor varejista possui a característica de ter o volume de negócios concentrado em poucas e grandes empresas.

Como dito anteriormente, o setor do varejo é um dos mais importantes para o país. Além do seu papel econômico e social, esse setor é alvo de interesse acadêmico devido às grandes alterações sofridas nas últimas décadas. Essas alterações são importante fonte de

informações sobre a definição das estratégias para o setor e formação de futuras políticas públicas de desenvolvimento:

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. Se viajasse de volta, pelo túnel do tempo, e desembarcasse em uma metrópole brasileira da década de 60, se ficaria surpreso ao verificar que a maioria dos atuais formatos de loja não existia naquela época. Não se encontrariam shopping centers, ou hipermercados, ou lojas de conveniência, ou clubes de compra ou autosserviços de material de construção, ou lanchonetes fast-food, ou restaurantes por quilo, ou redes de franquias ou locadoras de vídeo ou pet shops, nem lojas de informática, nem empresas globalizadas como o Carrefour, C&A, Wal-Mart. Ao longo desses 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor (PARENTE, 2000, p. 15).

Embora esse setor no Brasil seja formado por pequenas empresas, a receita do mesmo é altamente concentrada em poucas e grandes organizações. Inicialmente, as vendas eram realizadas apenas com o varejo tradicional, a loja física. A criação e popularização de novos meios de comunicação e distribuição, viabilizaram a venda por meio do telefone, do correio e da internet, sempre criando novos formatos para melhor atender às novas necessidades dos clientes finais (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000).

Os consumidores brasileiros também estão alterando seus hábitos de compra de alimentos e preferindo o varejo que oferece mais conveniência e rapidez nas compras:

In the largest cities of Brazil, the trend of buying food in convenience stores and small grocery retailers, such as traditional neighborhood markets, remains strong, as consumers increasingly seek convenience and practicality. Thus, they frequent smaller stores close to home or work, which offer a mix of fresh and packaged food to meet the consumption needs of one day or week at most (EUROMONITOR, 2014).

A competição do varejo brasileiro ficou mais agressiva entre os vários formatos disponíveis no mercado. Isto porque, os produtos estão disponíveis ao consumidor em diferentes canais de distribuição, oferecendo a oportunidade do consumidor de realizar suas compras nos varejos tradicionais, nas lojas virtuais ou na venda direta (NOVAES, 2007).

O crescimento do varejo de bairro pode ser identificado em uma série de ações empreendidas por diferentes redes varejistas. A rede Carrefour, por exemplo, já está inserida no comércio da vizinhança desde 2010, com a bandeira Carrefour Bairro. Em 2014, deu-se início a uma nova investida, agora sob a bandeira Carrefour Express. Outros grupos, como o Pão de Açúcar e a espanhola Dia%, já se inseriram nesse mercado e planejam se expandir (EUROMONITOR, 2015).

A entrada das grandes redes varejistas no comércio de bairro pode ser desastrosa para as pequenas e médias empresas, tendo em vista que as primeiras contam com maior eficiência operacional e maior maturidade no mercado. Sendo, portanto, a associação em uma rede colaborativa uma estratégia para se manter vigente no mercado (MACEDO et al., 2017; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As redes colaborativas, também conhecidas pelos termos “sociedade de empresas” ou “redes associativas”, consistem em um agrupamento de empresas. O principal objetivo é gerar competitividade para os associados, fortalecendo as atividades de cada membro sem, necessariamente, estabelecer laços financeiros entre si, ou seja, mantendo-os independentes (RIBAUT et al., 1995).

A rede se constitui juridicamente como uma associação, possuindo CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) próprio, diretoria e objetivos comuns. O tipo de objetivo de uma rede é definido internamente, sendo que os laços podem assumir aspectos técnicos, bem como mercadológicos (BAGGIO, 2009; RIBAUT et al., 1995).

De acordo com Baggio (2009), pesquisas realizadas com empresários sugerem com quem as redes oportunizam troca de experiências, padronização de instalações, melhoria da marca, ações promocionais conjuntas, além do marketing compartilhado com os demais participantes da rede. As redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais, core business (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; SEBRAE, 2004).

Um aspecto comum de muitas redes é a criação de uma central de compras compartilhada entre as empresas participantes. Apesar de a negociação e compra ocorrerem em conjunto, as mercadorias adquiridas são entregues diretamente nas lojas de cada um dos associados (BAGGIO, 2009). Pode-se ressaltar ainda, que alguns dos pequenos varejistas sequer possuem acesso direto com fornecedores de grande porte quando estão fora da rede.

As redes colaborativas podem suprir elementos que resultam na baixa competitividade das pequenas e médias empresas varejistas. Como exemplo têm-se, a reduzida escala de produção, desconhecimento do mercado de atuação; reduzido acesso às linhas de crédito financeiro; mão de obra pouco especializada, baixa ou inexistente gestão da informação, entre outras dificuldades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

As dificuldades e limitações das pequenas e médias empresas varejistas de competir isoladamente as motivam integrar as redes colaborativas. Como salienta Meith (2010), a base das redes, é unir esforços individuais em função da necessidade de operar em uma escala

maior, que ofereça melhores condições de negociação com os fornecedores e maior capacidade inovadora, garantindo viabilidade competitiva. Para isso é necessária a cooperação.

A cooperação se define pela capacidade das empresas parceiras em planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto. Através dela, é possível estabelecer ajuda mútua entre as organizações, resultando em aumento da confiança e da credibilidade. A cooperação produz benefícios não apenas para os seus membros, mas a toda a sociedade (BÜTTENBENDER, 2009).

A possibilidade de expandir a capacidade individual a partir de uma expectativa coletiva é considerada a principal contribuição da rede. Além disso, ocorre o aumento do poder de mercado, o que melhora as condições de aquisição de mercadorias em termos de valores, prazos, condições de pagamento e prioridade de entrega perante fornecedores (ANTUNES; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2005), existem nove principais atributos estratégicos da cooperação em uma rede colaborativa: aprendizagem coletiva; fluidez; economias de escala; ampliação de mercado; acesso a recursos; redução dos custos de transação; melhoria do processo de transação; poder de mercado e credibilidade organizacional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se baseou no método da revisão bibliográfica da literatura dos campos de estudo do varejo, do relacionamento e das redes colaborativas na cadeia de suprimentos. Dessa forma, foi possível estabelecer uma visão ampla, oferecida pelos artigos seminais e de literatura recente, a respeito das características do tipo de relacionamento entre fornecedores e empresas de pequeno e médio porte, no contexto das redes colaborativas. Sendo assim, foi possível entender mais claramente este fenômeno recente.

De acordo Gil (2002), o que caracteriza uma pesquisa bibliográfica é o seu desenvolvimento a partir de trabalhos já publicados sobre o tema proposto. Sendo assim, esse tipo de pesquisa permite relacionar uma extensa série de abordagens utilizadas por diversos autores, que seria inviável serem relacionadas por outro método. Portanto, a revisão bibliográfica da literatura pode resultar em um trabalho totalmente original.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio das bases teóricas e das discussões levantadas na literatura, é possível montar uma relação entre as premissas que sustentam as teorias da gestão de redes de suprimentos e o novo fenômeno de redes colaborativas no varejo. Primeiramente, na gestão das redes de suprimentos e nas redes colaborativas no varejo, pode-se identificar seus membros como agentes autônomos. Logo, por se tratar de agentes autônomos, mas com objetivos comuns claramente definidos, é possível verificar que a disposição de ganho individual não inviabiliza a geração de valor para a rede como um todo (ANTUNES; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Assim, ao participar de uma rede, a empresa necessita expandir seu foco e pensar além dos seus limites estruturais.

O segundo ponto a ser destacado é a necessidade de integração de processos e de colaboração dos agentes da rede, seja da rede de suprimentos ou em redes colaborativas do varejo. Os objetivos individuais desses agentes só podem ser alcançados caso haja processos coordenados entre eles; caso contrário, a estratégia da rede de suprimentos pode ser malsucedida. A base para uma maior coordenação desses processos nas redes de varejo seria a extensão do relacionamento entre os atores pertencentes a rede (VILELA *et al*, 2016).

A teoria de custos de transação, nas redes colaborativas do varejo, traz um aporte teórico importante que explica um ponto central do benefício de se associar em uma rede: adquirir poder de barganha no mercado. Tal teoria prevê questões, como a redução de incertezas, que ocorrem por meio de compras coletivas e com controle de um determinado poder de barganha. Assim, as redes de varejo conseguem maior previsibilidade sobre seus custos com relação à concorrência. Dessa forma, tem um grande incentivo para agir conjuntamente com os outros agentes dessa rede (MIGUEL, BRITO, 2009).

Nesse sentido, o valor transacional relativo à manutenção dessas redes colaborativas pode ser medida de acordo com o tipo de bens envolvidos nessas redes. Além disso, só será bem-sucedida a estratégia de rede se existirem mecanismos que permitam que haja conhecimento compartilhado, investimento de recursos individuais na rede e mecanismos de transparência e governança eficazes. A clareza das transações realizadas é fundamental para o sucesso dessas redes (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

Em termos de classificação entre relacionamentos verticais, horizontais e laterais destaca-se que essas redes de varejo, essencialmente possuem relacionamentos horizontais. Pode-se dizer isso, pois o seu objetivo principal é o de redução de custos de transação, e tal parceria se dá entre possíveis concorrentes. Ressalta-se, porém, que, para que estratégias

sejam duradouras, essas mesmas redes necessitam lançar mão de relacionamentos verticais, ao mesmo tempo (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

Isto, porque os relacionamentos verticais com seus fornecedores desenvolvem atividades complementares, além de compartilhar responsabilidades, recursos e informação de desempenho para atender o cliente final. No longo prazo, o valor dessa parceria com fornecedores é ampliado como resultado de um aprendizado simultâneo que se reflete em um melhor gerenciamento de conflito e no aumento do nível de confiança entre as organizações (MARTINS, 2013).

Tal tipo de relacionamento pode ser fundamental para a competição não só momentânea com as grandes redes de varejo, mas também pela possibilidade de crescimento desses novos grupos colaborativos compostos por pequenos varejistas. Essa combinação de relacionamentos pode ser benéfica para objetivos de longo prazo, como apresentado pelas teorias trazidas neste artigo (MIGUEL, BRITO, 2009).

Adicionalmente ao valor transacional, é possível perceber a importância da visão relacional, pois as estratégias interorganizacionais devem prezar por benefícios recíprocos entre os parceiros. Isso significa que o foco estratégico é transferido do custo de transação para o valor total gerado pela parceria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trouxe uma discussão sobre a aplicação dos conceitos de gestão da rede de suprimentos à forma organizativa das redes de varejo encontradas na atualidade. A gestão das redes de suprimentos, além de seus conceitos subjacentes, traz um aporte consistente que não só descrevem essas redes, como podem prescrever formas que melhorem seus desempenhos.

Os custos de transação, que podem parecer como foco central de formação das redes colaborativas do varejo, podem ser identificados como uma peça de um objetivo maior. Isto porque as redes colaborativas podem ser uma importante estratégia para empresas de pequeno porte. Como salienta Castells (1999), as drásticas mudanças tecnológicas, associadas à globalização dos mercados, exigem uma constante atualização das empresas em termos de informações sobre produtos e processos. As redes, então, não servem aos membros apenas para reduzir os custos com as compras e dividir os recursos, mas também são uma importante fonte de redução de riscos e incertezas ao organizar ações e investimentos de forma conjunta.

Estudos futuros devem seguir adiante com o aprofundamento dos conceitos aqui discutidos, e verificar a intensidade da influência de alguns desses conceitos no desempenho das firmas. Como foi exposto no estudo, o tema é de extrema relevância teórica e empírica, devido à abrangência econômica do varejo no Brasil, e recente fenômeno dessas novas formas associativas. No entanto, mais estudos devem voltar-se para o estudo dessas redes formadas por pequenas firmas, uma vez que o *mainstream* de pesquisa em administração tem maior foco na gestão de grandes firmas.

REFERÊNCIAS

- AMBROSE, E.; MARSHALL; D.; LYNCH, D. Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. **International Journal of Operations & Production Management** V. 30, N. 12, pp. 1269-1290, 2010.
- ANTUNES, J.; VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- BAGGIO, F. Adelar. **Estratégia de Cooperação e Relações Associativas**. Serie Livro-Texto. Ijuí: Unijuí, 2009.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. p.121-170.
- BUSTAMANTE, P. M. A. C. **Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – O Caso do Polo Moveleiro de Ubá – MG**. 2004. 183 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004.
- BÜTTENBENDER, P. **Arranjos institucionais, cooperação e desenvolvimento: redes econômicas, tecnológicas e sociais: sementes do desenvolvimento agregando valor**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHADDAD, F. R. Networking for Competitive Advantage: The case of cooperatives in the United States. IXXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Brasília, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COUGLAN, A. *et al.* **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DEBOÇA, L.P; MARTINS, R.S. Vantagens competitivas originadas dos relacionamentos horizontais em aglomerações produtivas: percepções de atores locais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.17, n. 56, p. 1025-1043, 2015.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 04, p. 660-679, 1998.

EUROMONITOR. **Consumer lifestyles in Brazil**, 2014. Acessado em <www.euromonitor.com> em jan. de 2015.

EUROMONITOR. **Global Consumer Trends for 2015**, 2015. Acessado em <www.euromonitor.com> em jan. de 2015.

FLICK, U. As entrevistas semi-estruturadas. In: FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2002. p. 77-97.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ-BENITO, J. Supply strategy and business performance. **International Journal of Operations & Production Management**, V. 30, N. 8, pp. 774-797, 2010.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARLAND, C.M. Supply chain management: relationships, chains and networks, **British Journal of Management**, Vol. 7 No. 1, pp. 63-80, 1996.

HSU, C.; KANNAN, V.; LEONG, K. Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, V. 38, N. 4, 2008.

HUDNURKAR, M.; JAKHAR, S.; RATHOD, U. Factors affecting collaboration in supply chain: a literature review. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v.133, p. 189-202, 2014.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em 21 de novembro/2016.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal do Comércio e Contas Nacionais. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 21 de novembro/2016.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAVIE, D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. **Academy of Management Review**, v. 31, N. 3, p. 638-658, 2006.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, R. C. et al, 2017. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **RAE**. V. 57, N. 4, p. 330-341, 2017.

MAINVILLE, D. Y. The Structure of Fresh Produce Markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structure. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40, 2002, PASSO FUNDO. **Anais...** Passo Fundo, 2002. 1 CD.

MARQUI, A. C. **Planejamento do processo de suprimento de frutas e legumes na cadeia varejista**: estudos de caso e proposta de um método. 2011. 168p. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

MARTINS, G. S. **A Medida de Confiar é Confiar sem Medida?** Estudo sobre o efeito da Confiança na Criação e na Captura de valor na relação Comprador-Fornecedor. 2013. 151 f. Tese (Tese em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MEITH, S. C. **Redes de Empresas no Varejo de Supermercados**: Um Estudo das Principais Redes de Cooperação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. TCC Curso de Administração. Unijuí, campus Santa Rosa, 2010.

MENTZER, J. *et al.* Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. V. 22, n.2, p. 1-25, 2001.

MIGUEL, P.; BRITO, A. L. A Gestão da Cadeia de Suprimentos e sua Conexão com a Visão Relacional da Estratégia. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORRIS, M.; CARTER, C.R. Relationship marketing and supplier logistics performance: an extension of the key mediating variables model, **Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply**, v. 41, n. 4, pp. 32-43, 2005.

NARAYANDAS, D; RANGAN, V.K. Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets, **Journal of Marketing**, v. 68, n. 3, p. 63-77, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRAJOGO, D. et al. The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. **International Journal of Production Economics**, v.136, p.123-130, 2012.

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

RUQUOY, D. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: ALBARELLO, L. et al. **Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005, cap. 3, p.84-116.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Tipos de negócios. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2004.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 13, n.1, p. 15-30, 2002.

SKJOETT-LARSEN, T.; THERNOE C.; ANDRESEN, C. Supply Chain Collaboration - as empirical evidence. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.33, n.6, 2003.

VERSCOORE, J. R. **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais. Porto Alegre: FEE, 2004.

VILELA, B. et al. Coordenação em cadeias de suprimentos: o papel da tecnologia da informação e da gestão orientada por processos. **Exacta**, v. 14, n. 4, 2016.

WANKE, P.; ZIN, W. Strategic logistics decision making. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, V. 34, N. 6, p. 466-478, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WELLS, W.; REYNOLDS, F. **Consumer behavior**. New York: McGraw-Hill, 1978.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of the interorganizational strategies, **Journal of Management Studies**, V. 30, N.1, p. 131 -145, 1993.

ZINN, W. Globalização e complexidade em supply chains. **Revista Tecnológica**, São Paulo, jan./fev., 2012.

ZUCATTO, L. C. **Análise de uma cadeia de suprimentos orgânica orientada para o desenvolvimento sustentável: uma visão complexa**, 2009.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

FREITAS, K. A; MACEDO, R. C; VILELA, B. A; FERREIRA, R. F. C; MUNIZ, R. M. Efeitos da Rede Colaborativa do Pequeno Varejo em Seus Relacionamentos com Fornecedores. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.3, art. 8, p. 162-180, mai./jun. 2018.

Contribuição dos Autores	K. A. Freitas	R. C. Macedo	B. A. Vilela	R. F. C. Ferreira	R. M. Muniz
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X