

**ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS HORIZONTAIS EM COMPRAS: UM  
ESTUDO DE CASOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

**João Luiz Kuperman Garcia**

**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

**Instituto COPPEAD de Administração**

**Mestrado em Administração**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. D.Sc. Rebecca Arkader**

**Rio de Janeiro**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS HORIZONTAIS EM COMPRAS: UM  
ESTUDO DE CASOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

**João Luiz Kuperman Garcia**

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada por:

---

Rebecca Arkader, D.Sc.(COPPEAD/UFRJ)

- Orientadora

---

Kleber Fossati Figueiredo, Ph.D (COPPEAD/UFRJ)

---

Ricardo Miyashita, D.Sc.(UERJ)

**Rio de Janeiro**

**2009**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Garcia, João Luiz Kuperman

Estratégias Cooperativas Horizontais em Compras: Um Estudo de Casos de Empresas Brasileiras / João Luiz Kuperman Garcia. Rio de Janeiro: 2009

UFRJ/ COPPEAD 2009.

Romano e pg.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Orientadora: Rebecca Arkader

1.Compras. 2. Grupo de Compras. 3. Cooperação. 4. Dissertação (Mestrado – UFRJ/COPPEAD). I. Arkader, Rebecca (Orientadora). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro . Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Rebecca, pela amizade, dedicação e competência, essenciais para a conclusão desse trabalho.

Ao Prof. Kléber Fossati Figueiredo e ao Prof. Ricardo Miyashita, por aceitarem o convite para compor a banca.

Aos entrevistados das empresas pesquisadas, que contribuíram para a obtenção de informações relevantes sobre o tema estudado

Aos professores do COPPEAD, por fazerem dessa instituição um lugar único de aprendizados e por serem os responsáveis pelo sucesso dessa instituição e de seus alunos.

A todos os funcionários do COPPEAD, especialmente funcionários da Secretária Acadêmica e da Biblioteca, por fazerem dessa instituição um lugar tão especial e agradável para se estudar.

Aos meus pais, João Marcio de Moraes Garcia e Regina Kuperman, pelo apoio, pelos ensinamentos e pelo grande amor.

À minha avó Hena, meu maior exemplo de vida, pelo seu amor, dedicação e apoio.

Aos meus amigos do COPPEAD, com os quais passei momentos inesquecíveis de aprendizado e diversão.

A todos os meus amigos, que sempre apoiaram as minhas decisões e que aturaram as minhas angústias e maluquices. Ao Elvis e Bruce, dos quais sinto muitas saudades e guardo momentos inesquecíveis, e ao Napoleão, pelo seu companheirismo e amor incondicional.

## RESUMO

GARCIA, João. **Estratégias Cooperativas Horizontais em Compras: Um Estudo de Casos de Empresas Brasileiras**. Orientadora: Rebecca Arkader. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)

A cooperação em compras é um conceito emergente em vários segmentos da economia, e cada vez mais organizações nos setores tanto privado quanto público estão combinando suas atividades de compras para estabelecer uma melhor posição de negociação em relação aos fornecedores, motivadas pela busca por melhores condições de preço e serviço.

O objetivo deste trabalho é investigar a formação e o desenvolvimento das práticas cooperativas horizontais em compras em empresas brasileiras, focando nos grupos de compras. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório utilizando a metodologia de estudo de casos com três grupos de compras nacionais de diferentes setores e com formas de atuação distintas.

Identificou-se que a motivação principal para a formação e adesão a um grupo de compras foi a busca de sinergias em compras, elevando o poder de barganha e possibilitando sobretudo ganhos em redução de preços. Os principais benefícios encontrados foram de fato a redução nos preços dos produtos comprados e nos custos de transação devido à eliminação da duplicidade de esforços, enquanto que as desvantagens mais representativas relatadas foram a perda da flexibilidade na escolha de produtos e fornecedores e no controle sobre o processo de compras. Além disso, diversos fatores críticos de sucesso foram identificados, sendo os mais importantes o cuidadoso planejamento das operações dos grupos e a formalização dos relacionamentos internos e externos.

Os resultados deste trabalho sugerem que estratégias cooperativas horizontais em compras podem ser adotadas com sucesso por empresas no país, permitindo que a prática se desenvolva mais intensamente no ambiente brasileiro nos próximos anos.

## ABSTRACT

GARCIA, João. **Estratégias Cooperativas Horizontais em Compras: Um Estudo de Casos de Empresas Brasileiras**. Orientadora: Rebecca Arkader. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)

Cooperative purchasing is an emerging concept in several industries, and a growing number of organizations both in the private and public sectors are combining their purchasing activities so as to find themselves in a better position when negotiating better price and service conditions with their suppliers.

The objective of this study is to investigate the formation and development of horizontal cooperative purchasing arrangements in Brazil, focusing on purchasing groups. To this end, an exploratory study was conducted using the case study research method, based on three domestic purchasing groups in different industries and with different formats.

As expected, the main motivation to form and adhere to a purchasing group was the search for purchasing synergies, increasing the bargaining power of participants and leading to purchase price reductions. The main benefits found were in fact the reduction in product prices as well as the elimination of transaction costs due to duplicated efforts, while the most representative disadvantages were the loss of flexibility in the choice of products and suppliers and of control over the purchasing process. In addition, several critical success factors were identified, the most important of which were a careful planning of group operations and the formalization of internal and external relationships.

These results suggest that horizontal cooperative purchasing strategies can be successfully adopted by companies in Brazil and that there are favorable prospects for further development of the practice in the local environment in the coming years.

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	1
1.1	Objetivo do Estudo.....	1
1.2	Relevância do Estudo .....	1
1.3	Organização do Estudo .....	6
2	Referencial Teórico.....	7
2.1	Definição de Grupo de Compras.....	7
2.2	Alianças Horizontais e Verticais.....	13
2.3	Impacto na Estratégia de Suprimentos: o papel da sinergia.....	14
2.4	Motivadores para adoção de práticas cooperativas em compras .....	17
2.5	Benefícios das práticas cooperativas horizontais em compras .....	20
2.6	Desvantagens no uso de práticas colaborativas em compras .....	25
2.7	A decisão de implementação ou associação a um grupo de compras .....	29
2.8	Fatores de sucesso .....	34
2.9	Características dos grupos de compras .....	43
2.9.1	Tipologia e escopo dos grupos de compras.....	43
2.9.2	Evolução dos grupos de compras.....	54
2.9.3	Tamanho dos grupos de compras .....	56
2.10	Quadro Conceitual .....	57
3	Metodologia de Pesquisa.....	62
3.1	Pergunta da Pesquisa.....	62
3.2	Método da Pesquisa.....	63
3.3	A escolha dos Casos.....	64
3.4	Seleção dos entrevistados.....	65
3.5	Coleta e análise dos dados.....	65

3.6	Limitação do método.....	66
4	Resultados .....	67
4.1	Descrição dos casos.....	67
4.1.1	AGREGA .....	67
4.1.1.1	Motivadores .....	67
4.1.1.2	Estrutura e Processos .....	68
4.1.1.3	Benefícios .....	72
4.1.1.4	Desvantagens e Dificuldades.....	74
4.1.1.5	Fatores críticos de sucesso.....	74
4.1.1.6	Evolução .....	77
4.1.1.7	Tamanho .....	79
4.1.1.8	Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor.....	80
4.1.2	COOPERATIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO CEARÁ (COOPERCON-CE) .....	81
4.1.2.1	Motivadores .....	81
4.1.2.2	Estrutura e Processos .....	82
4.1.2.3	Benefícios .....	86
4.1.2.4	Desvantagens e Dificuldades.....	87
4.1.2.5	Fatores críticos de sucesso.....	89
4.1.2.6	Evolução .....	91
4.1.2.7	Tamanho .....	93
4.1.2.8	Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor.....	94
4.1.3	CENTRAL DE NEGÓCIOS – REDE PARCEIROS .....	94
4.1.3.1	Motivadores .....	95
4.1.3.2	Estrutura e Processos .....	96
4.1.3.3	Benefícios .....	99

4.1.3.4	Desvantagens e Dificuldades.....	102
4.1.3.5	Fatores críticos de sucesso.....	103
4.1.3.6	Evolução .....	104
4.1.3.7	Tamanho .....	106
4.1.3.8	Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor.....	108
4.2	Análise dos casos .....	111
4.2.1	Introdução .....	111
4.2.2	Aspectos Gerais.....	111
4.2.3	Motivadores.....	113
4.2.4	Benefícios.....	115
4.2.5	Desvantagens e dificuldades .....	119
4.2.6	Fatores críticos de sucesso .....	122
4.2.7	Caracterização dos membros e tipologia dos grupos .....	127
4.2.8	Evolução.....	130
4.2.9	Tamanho.....	132
4.2.9.1	Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor.....	134
4.2.10	Perspectivas Futuras.....	136
5	Conclusões e campos para pesquisas futuras .....	138
5.1	Resumo da Pesquisa.....	138
5.2	Conclusões .....	139
5.3	Campos para pesquisas futuras .....	148
6	Anexos.....	150
6.1	Anexo I – Roteiro das entrevistas .....	150
6.2	Anexo II – Comitê de centrais de negócios da APAS .....	157
7	Referências bibliográficas.....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Framework teórico de grupo de compras .....	7
Figura 2: Modelo conceitual de utilização de termos .....	12
Figura 3: Matriz de <i>sourcing</i> consorciado .....	16
Figura 5: Inter-relação entre fatores críticos de sucesso .....	35
Figura 6: Matriz de tipos de estrutura de compras cooperativas .....	52
Figura 7: Lógica de ganhos de escala do Agrega .....	68
Figura 9: Organograma do Agrega .....	69
Figura 8: Estratégia operacional do Agrega.....	75
Figura 10: Localização das centrais de negócios localizadas em São Paulo .....	108

## ÍNDICE DE TABELAS

Quadro 1: Dez maiores grupos de compras do setor de saúde dos EUA.....	4
Quadro 2: Termos utilizados para definir cooperação horizontal na área de compras .....	10
Quadro 3: Tipos de relacionamento biológicos .....	17
Quadro 4: Características dos tipos de estrutura de grupo de compras .....	46
Quadro 5: Evolução de um grupo de compras.....	55
Quadro 6: Quadro-resumo do referencial teórico .....	57
Quadro 7: Portfólio de produtos e serviços não específicos do Agrega .....	78
Quadro 9: Resumo das características dos grupos de compras estudados.....	112
Quadro 10: Motivadores .....	114
Quadro 11: Benefícios no uso de práticas cooperativas .....	118
Quadro 12: Desvantagens e dificuldades no uso de práticas cooperativas.....	121
Quadro 13: Fatores determinantes do sucesso .....	126
Quadro 8: Subcomitês de centrais de negócios da APAS .....	158

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 OBJETIVO DO ESTUDO**

O presente trabalho tem por objetivo investigar as principais características e particularidades da formação e desenvolvimento das práticas cooperativas horizontais dos grupos de compras no ambiente brasileiro. Mais especificamente, o estudo visa identificar os principais aspectos do lançamento e do processo de implementação das atividades colaborativas horizontais em compras exercidas pelos grupos de compras, os benefícios percebidos por essas práticas, as possíveis barreiras, os riscos associados à utilização da estrutura do grupo de compras e as perspectivas futuras deste tipo de prática no contexto brasileiro.

### **1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A partir da década de 1980, a área de Compras passou a exercer um papel cada vez mais importante para empresas que desejam atingir seus objetivos de economia de custos e aumento de lucratividade e competitividade. A importância da função de Compras para a competitividade da empresa dentro dos mercados em que atua tem se tornado mais evidente, principalmente porque essas atividades envolvem grande parte dos custos das empresas. Por isso, muitas organizações estão buscando aprimorar o seu gerenciamento de recursos externos, com foco no relacionamento com fornecedores, e colocando a área de Compras em um dos papéis centrais na criação de valor para os acionistas e *stakeholders*. (ANDERSON & KATZ, 1998; SCHOTANUS, 2007).

Em organizações empresariais, os custos relacionados às compras representam via de regra mais de 50% do total (SLACK & LEWIS, 2002; MONCZKA, TRENT & HANDFIELD, 2002), podendo chegar até a 80% dos custos totais dos produtos vendidos em algumas indústrias (Anderson & Katz, 1998). Em organizações governamentais, esse percentual pode chegar a 60% (HARINK ET AL., 1999 *apud* SCHOTANUS, 2007).

Com o crescente acirramento da competição e intensificação da globalização, as margens das empresas estão sendo comprimidas, fazendo com que os executivos busquem novas formas de redução de custos. Essa mudança tem implicações na forma pelas quais as empresas realizam suas compras e podem ter um impacto significativo nos custos e, conseqüentemente, nos lucros das empresas (ANDERSON & KATZ, 1998).

No futuro, as atividades internas de compras serão focadas em produtos estratégicos, com fornecedores estratégicos sendo gerenciados ativamente, deixando os produtos de menor importância atrelados a processos automatizados ou sob responsabilidade de terceiros. Esse gerenciamento será focado na redução de transações, terceirização para provedores de serviços integrados e automação (CARTER ET AL., 2000). Dessa forma, as atividades relacionadas a compras táticas da empresa (relacionadas a produtos de baixo valor, não-críticos, *commodities*, produtos padronizados, etc.) serão automatizadas ou terceirizadas, possibilitando a redução do número de empregados.

Existe um consenso geral de que a terceirização das atividades de compras está levando à reconfiguração da estrutura de compras e das responsabilidades na cadeia de suprimentos (CARTER ET AL., 2000), fazendo com que os grupos de compras se constituam em uma das formas mais significativas para lidar com fornecedores (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

A cooperação em compras é um conceito emergente em vários setores da economia, e cada vez mais empresas do setor privado e público estão combinando suas atividades de compras para estabelecerem vantagens competitivas a partir de ganhos de escala e redução dos custos de transação devido à redução (ou até a eliminação) da duplicidade de esforços (CARTER et al., 2000; HENDRICK, 1997; NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Inicialmente associadas ao setor público (ESSIG, 2000), as atividades de compras cooperativas utilizando grupos de compras já são utilizadas há bastante tempo, mas foi só na última década que a prática se difundiu no meio empresarial. Em alguns setores, o conceito de compras cooperativas já está bem estabelecido e tem provado ser uma prática bastante benéfica para seus participantes (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

No início, as compras cooperativas foram adotadas no setor público e no setor de varejo. Posteriormente, grupos de compras se tornaram muito comuns entre empresas do setor de saúde. Nos EUA, muitos projetos de lei foram aprovados nos anos 70 e 80 com o objetivo de reduzir (ou pelo menos conter) os custos dos materiais médicos e hospitalares e, como resultado, o número de grupos de compras nesse setor aumentou expressivamente (NOLLET & BEAULIEU, 2003). Na década de 90, por exemplo, existiam mais de 100 grupos de compras sem fins lucrativos no setor de saúde dos EUA (PYE, 1996), e que eram responsáveis por 70% das compras nesse setor (MUSE & ASSOCIATES, 2000).

A presença dos grupos de compras no setor de saúde nos EUA levou a uma mudança radical no marketing de produtos e serviços, principalmente os produtos farmacêuticos, que respondem por aproximadamente 50% dos produtos comercializados pelos grupos de compras (DOUCETTE, 1997). Esse fenômeno também parece ter ocorrido nos setores de livrarias e universidades na Inglaterra, onde modificações na lei permitiram o aparecimento de grupos de

compras (PYE & BALL, 1999). No quadro a seguir, estão listados os dez maiores grupos de compras do setor de saúde dos EUA:

Quadro 1: Dez maiores grupos de compras do setor de saúde dos EUA (Nollet & Beaulieu, 2005, pg. 14)

<b>Nome do Grupo de compras</b>	<b>Volume de compras em 1999 (US\$ milhões)</b>
<b>Novation</b>	<b>20.305</b>
<b>Premier</b>	<b>18.600</b>
<b>AmeriNet</b>	<b>6.820</b>
<b>Managed Health-care Associate</b>	<b>4.650</b>
<b>Health Services Corporation of America</b>	<b>3.798</b>
<b>Consortia Catholic Resource Partners</b>	<b>2.421</b>
<b>Healthcare Purchasing Partners International</b>	<b>1.496</b>
<b>National Purchasing Alliances</b>	<b>1.085</b>
<b>Allhealth</b>	<b>874</b>
<b>Innovatix</b>	<b>620</b>

Nessa mesma época, alguns grupos de compras compostos por empresas do setor industrial também foram constituídos (TELLA & VIROLAINEN, 2005). Nos últimos anos, os grupos de compras estão se tornando cada vez mais presentes em diversos setores da economia e, principalmente, em diversos formatos (SCHOTANUS, 2007). Para Nollet & Beaulieu (2003), a ampla adoção de práticas cooperativas em compras é necessária e inevitável. Uma pesquisa realizada por Hendrick (1997) revelou que 82% dos gestores de empresas que participam de algum grupo de compras acreditam que a prática de colaboração horizontal na área de Compras irá se tornar cada vez mais dominante.

Essig (2000) aponta que na área acadêmica, os primeiros estudos sobre formas de colaboração horizontal na área de suprimentos ocorreram na década de 1920, realizados por Mitchel (1927) e Gushée & Boffey (1928), sendo as primeiras teses de doutorado sobre o tema elaboradas no final da década de 1960. Mesmo sendo um tema estudado há bastante tempo e estando presente em diversas indústrias, ainda não é possível encontrar uma

quantidade expressiva de pesquisas nessa área e, mesmo no que diz respeito às publicações existentes, a sua grande maioria não trata o assunto em detalhes (ESSIG, 2000; TELLA & VIROLAINEN, 2005; SCHOTANUS & TELGEN, 2007). Isso se deve ao fato de que a maior parte das fontes sobre cooperação horizontal na área de Compras é encontrada em livros-texto e em publicações que apenas descrevem a prática, sem se aprofundar no tema (SCHOTANUS, 2007).

A falta de pesquisas sobre cooperação horizontal é injustificada para Schotanus & Telgen (2007), visto que as práticas de compras cooperativas já são razoavelmente bem difundidas. No entanto, um número razoável de publicações recentes sobre o tema indica um aumento na atenção do meio acadêmico (SCHOTANUS & TELGEN, 2007).

No Brasil, esse tipo de estratégia ainda está em um estado incipiente, mas já existem alguns exemplos de sucesso. Na construção civil, o Sinduscon (sindicato das empresas de construção civil) do Ceará foi o primeiro no Brasil a formar uma cooperativa de compras, ou Coopercon, há mais de 10 anos. Ainda em outros setores, há o caso do Agrega, relatado pela Revista “Isto é Dinheiro”<sup>1</sup>. O Agrega, uma *joint venture* entre Souza Cruz e AmBev, iniciou suas operações em janeiro de 2001 com o objetivo de reduzir custos através de escala e da gestão de materiais e serviços não-específicos.

É nesse contexto e buscando suprir uma lacuna de estudos similares no contexto brasileiro que pode ser identificada a relevância de um estudo sobre compras cooperativas envolvendo empresas brasileiras. A importância teórica do tema está associada à necessidade de se compreender melhor o processo de adoção de práticas colaborativas dentro do contexto da estratégia de suprimentos das empresas brasileiras. A importância prática deste trabalho

---

<sup>1</sup> Edição n. 528 , pg. 12, 7/11/2007

decorre da possibilidade de utilização dos resultados do estudo como subsídio para o melhor planejamento e operacionalização desse tipo de estratégia no ambiente nacional.

### **1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo aqui apresentado está organizado em cinco capítulos, da seguinte forma:

- O primeiro capítulo apresentou os objetivos do estudo e a sua relevância.
- O Segundo capítulo traz uma revisão de literatura, iniciando-se com uma definição de grupo de compras. Em seguida, são apresentados os principais motivadores para a adoção de práticas cooperativas na área de Compras, os principais benefícios e desvantagens, os determinantes do sucesso, o relacionamento dentro do grupo, a divisão de benefícios e o uso de tecnologia da informação.
- O terceiro capítulo apresenta a metodologia do estudo, trazendo as perguntas da pesquisa, o método escolhido, o processo de coleta e análise dos dados e as limitações do método.
- O quarto capítulo apresenta os casos estudados, seguindo a estrutura formada pelas perguntas da pesquisa e a análise dos resultados, confrontando as práticas identificadas em cada um dos casos e abordando pontos identificados na literatura.
- O quinto e último capítulo apresenta as conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para estudos futuros sobre este mesmo tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÃO DE GRUPO DE COMPRAS

Para Nollet & Beaulieu (2003), as compras cooperativas trazem a idéia de um acordo entre duas ou mais entidades, motivadas pela expectativa de melhorar a eficiência devido a economias de escala e escopo. A idéia central do grupo de compras, como qualquer forma de colaboração e sinergia entre organizações distintas, é fazer com que as empresas obtenham benefícios que elas não teriam se agissem individualmente (ARCHER & WANG, 2007; ROZEMEIJER, 2000). Portanto, os grupos de compras são uma forma de cooperação horizontal entre empresas independentes que agrupam as suas compras com o objetivo de obter diversas vantagens (TELLA & VIROLAINEN, 2005). Na figura a seguir, é possível ver uma representação da estrutura de operação de um grupo de compras:

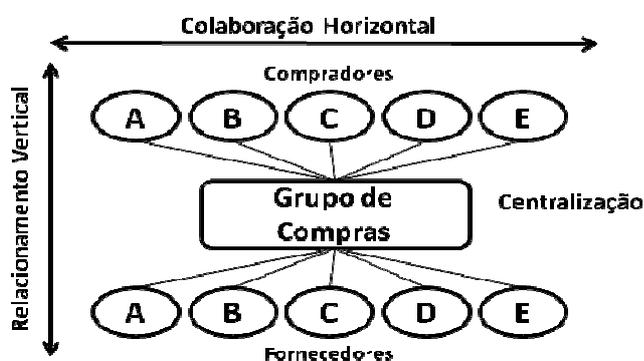


Figura 1: Framework teórico de grupo de compras (TELLA & VIROLAINEN, 2005, pg. 162)

Existem diversas definições elaboradas por diversos autores, sendo que cada uma ressalta características distintas, em função do foco das pesquisas. Nollet & Beaulieu (2005) definem grupo de compras como uma “estrutura formal ou virtual que facilita a consolidação de compras entre várias organizações” (pg. 12). “Consolidação”, nesse caso, é definida pelos autores como “uma prática de compras utilizada para transferir para uma entidade central

atividades como: cotação, avaliação de fornecedores, negociação e gerenciamento de contratos” (pg. 12).

Schotanus & Telgen (2007), por outro lado, definem grupos de compras como “organizações onde processos de cooperação horizontal na área de compras acontecem de maneira formal ou informal, ou através de um terceiro (3PL)” (pg. 53). Compras cooperativas são definidas pelos autores como “cooperação no nível operacional, tático e/ou estratégico entre duas ou mais organizações, em uma ou mais etapas do processo de compras, através do agrupamento ou compartilhamento dos volumes comprados, informações, e/ou recursos, com o objetivo de criar simbiose” (pg. 53).

Neste trabalho, será utilizada a definição de Hendrick (1997) por ser ampla e completa. Hendrick (1997, pg. 7) define grupos de compras como “duas ou mais organizações independentes que se agrupam, tanto formal quanto informalmente, ou através de 3PL, para combinar suas demandas individuais quanto a materiais, serviços e bens de capital para alavancar benefícios relacionados a preços, serviços e tecnologia de fornecedores externos, de forma mais eficiente do que se cada empresa individualmente obtivesse esses produtos e serviços”.

De certa maneira, os distribuidores industriais convencionais também podem ser considerados consórcios de compras terceirizados, visto que fornecem mecanismos de consolidação de demanda de várias empresas e têm seu faturamento baseado na divisão de economias geradas com seus clientes diretos (HENDRICK, 1997).

Uma das grandes dificuldades para pesquisas relacionadas à integração horizontal de empresas na área de Compras é a enorme quantidade de nomenclaturas utilizadas na literatura acadêmica e empresarial (SCHOTANUS & TELGEN, 2007; SCHOTANUS, 2007). Muitos

termos são utilizados para definir um grupo de compras (TELLA & VIROLAINEN, 2005), tais como “compras compartilhadas”, “compras cooperativas”, “escritório de compras”, “compras conjuntas”, etc., sendo os termos “compras cooperativas” e “grupos de compras” os mais comuns (ESSIG, 2000; SCHOTANUS, 2007).

A terminologia varia muito de acordo com o setor da empresa, com a natureza das partes envolvidas nessa aliança e, principalmente, com os autores (TELLA & VIROLAINEN, 2005). Como consequência, mesmo com a identificação de alguns padrões em algumas indústrias, ainda não foi possível “uniformizar” a terminologia formalmente nem definir um entendimento comum (ESSIG, 2000).

Para Schotanus (2007), a prática de colaboração horizontal em compras não possui uma definição consistente na literatura, e sim definições variantes que, essencialmente, caracterizam a mesma prática geral. O autor levanta uma lista de mais de 170 possíveis termos para definir compras cooperativas, mostrando como a terminologia é ampla e ainda pouco unificada. No quadro a seguir, é apresentada a lista de nomenclaturas levantada por Schotanus (2007):

Quadro 2: Termos utilizados para definir cooperação horizontal na área de compras (SCHOTANUS, 2007, p.12-13)

Nº	Termo	Nº	Termo	Nº	Termo
1	Group purchasing	58	Partnership purchasing	115	Conglomerate buying
2	Joint procurement	59	Purchasing co-op	116	Interorganizational procurement
3	Joint purchasing	60	Common sourcing	117	Procurement cluster
4	Buying group	61	Third party buying	118	Procurement union
5	Cooperative purchasing	62	Unified procurement	119	Sourcing consortium
6	Combined purchasing	63	Purchasing collaborative	120	Coalition purchasing
7	Purchasing group	64	Third party procurement	121	Coalition sourcing
8	Procurement group	65	Sourcing partnership	122	Communal buying
9	Collaborative procurement	66	Cooperative sourcing	123	Concerted procurement
10	Collective purchasing	67	Pool buying	124	Buying cluster
11	Purchasing cooperative	68	Procurement collaborative	125	Buying conglomerate
12	Common procurement	69	Consortium procurement	126	Cluster purchasing
13	Group buying	70	Group sourcing	127	Purchasing cluster
14	Purchasing consortium	71	Pool procurement	128	Purchasing combination
15	Shared procurement	72	Pooled buying	129	Buying collaborative
16	Purchasing pool	73	Buying co-op	130	Cluster procurement
17	Buying consortium	74	Union buying	131	Communal procurement
18	Purchasing consortia	75	Buying alliance	132	Concerted purchasing
19	Collective buying	76	Procurement alliance	133	Interorganizational purchasing
20	Common purchasing	77	Consortia procurement	134	Pooled sourcing
21	Unified purchasing	78	Alliance purchasing	135	Procurement pool
22	Cooperative procurement	79	Unified buying	136	Buying combination
23	Combined buying	80	Bundled procurement	137	Coalition buying
24	Purchasing alliance	81	Purchasing collective	138	Combination procurement
25	Cooperative buying	82	Sourcing alliance	139	Procurement coalition
26	Group procurement	83	Co-op purchasing	140	Sourcing collective
27	Procurement partnership	84	Alliance sourcing	141	Sourcing consortia
28	Joint buying	85	Co-op buying	142	Sourcing cooperative
29	Collaborative purchasing	86	Combined sourcing	143	Syndicate buying
30	Consortium purchasing	87	Alliance procurement	144	United sourcing
31	Buying cooperative	88	Procurement cooperative	145	3rd party procurement
32	Pooled procurement	89	Shared buying	146	Amalgamated buying
33	Pooled purchasing	90	Mutual purchasing	147	Bundled sourcing
34	Buying consortia	91	Sourcing collaborative	148	Cluster buying
35	Shared purchasing	92	Collective sourcing	149	Cluster sourcing
36	Sourcing group	93	Sourcing pool	150	Combination sourcing
37	Partnership sourcing	94	Consortium sourcing	151	Conglomerate purchasing
38	Collaborative sourcing	95	Bundled purchasing	152	Consortia sourcing
39	Combined procurement	96	Buying union	153	Co-op procurement
40	Partnership procurement	97	Partnership buying	154	Multiparty buying
41	Buying pool	98	Purchasing union	155	Procurement co-op
42	Collective procurement	99	Alliance buying	156	Purchasing league
43	Procurement consortia	100	Buying partnership	157	Sourcing coalition
44	Shared sourcing	101	Buying collective	158	Sourcing combination
45	Procurement consortium	102	Mutual sourcing	159	Sourcing union
46	Union procurement	103	Union purchasing	160	Buying league
47	Common buying	104	Buying coalition	161	Coalition procurement
48	Consortia purchasing	105	Buying syndicate	162	Combination buying
49	Pool purchasing	106	Concerted buying	163	Co-op sourcing
50	Third party sourcing	107	Mutual buying	164	Interorganizational buying
51	Joint sourcing	108	Procurement collective	165	League purchasing
52	Consortium buying	109	United buying	166	Multi-party procurement
53	Purchasing coalition	110	Mutual procurement	167	Procurement combination
54	Collaborative buying	111	Unified sourcing	168	Purchasing conglomerate
55	Purchasing partnership	112	Amalgamated purchasing	169	Syndicate purchasing
56	Third party purchasing	113	Bundled buying	170	Union sourcing
57	Consortia buying	114	Combination purchasing	171	United procurement

Existem basicamente dois grandes grupos aos quais essas terminologias pertencem: o primeiro grupo de terminologias define as atividades ou processos colaborativos de compras (como “compras compartilhadas”, “compras conjuntas”, “compras cooperativas”, “compras consorciadas”, etc.), enquanto que o segundo define a estrutura ou o grupamento de empresas que se unem para compartilhar os seus processos de compras (como “grupo de compras”, “consórcio de compras”, “escritório de compras”, etc.).

Em artigos acadêmicos, é possível identificar diversos padrões de acordo com setor de atividade dos membros do grupo de compras (ROZEMEIJER, 2000): em artigos sobre compras compartilhadas em universidades e em bibliotecas, os termos mais utilizados são “consórcio de compras” e “compras consorciadas” (PYE & BALL, 1999). Se as empresas pesquisadas são do setor de varejo, o termo tradicionalmente utilizado é “escritório de compras” (*Buying Office*) (ESSIG, 1999). Em empresas do setor de saúde, principalmente hospitais, os principais termos são “organizações de compras em grupo” (ou *group purchasing organization*, ou simplesmente GPO) e “compras em grupo” (NOLLET & BEAULIEU, 2003). No setor público, o termo mais utilizado é “conselho de compras” (ou *buying council*) ou compras cooperativas (ESSIG, 2000). A cooperação horizontal na área de compras entre empresas industriais normalmente é denominada “compras consorciadas” (MACIE, 1996).

Para Essig (2000), se as empresas não são independentes (unidades de negócios de uma corporação, por exemplo), a cooperação em compras pode ser chamada de “compras em grupo”. O mesmo autor defende que o termo mais amplo que possa ser utilizado seja “compras combinadas” (*Pooled Purchasing*), e mostra um modelo conceitual que sugere que todas as formas de cooperação horizontal em compras podem ser agrupadas em 5 grandes categorias, de acordo com três dimensões (Campo de atividade dos membros, grau de

independência dos membros e grau de formalização da cooperação). O autor mostra, também, uma lista de mais de sessenta fontes bibliográficas que tratam sobre integração horizontal em compras, e as classifica de acordo com esse modelo. Por essa lista, a maior parte dos conceitos utilizados foi classificada como (1) “compras cooperativas” ou (4) “compras consorciadas”.

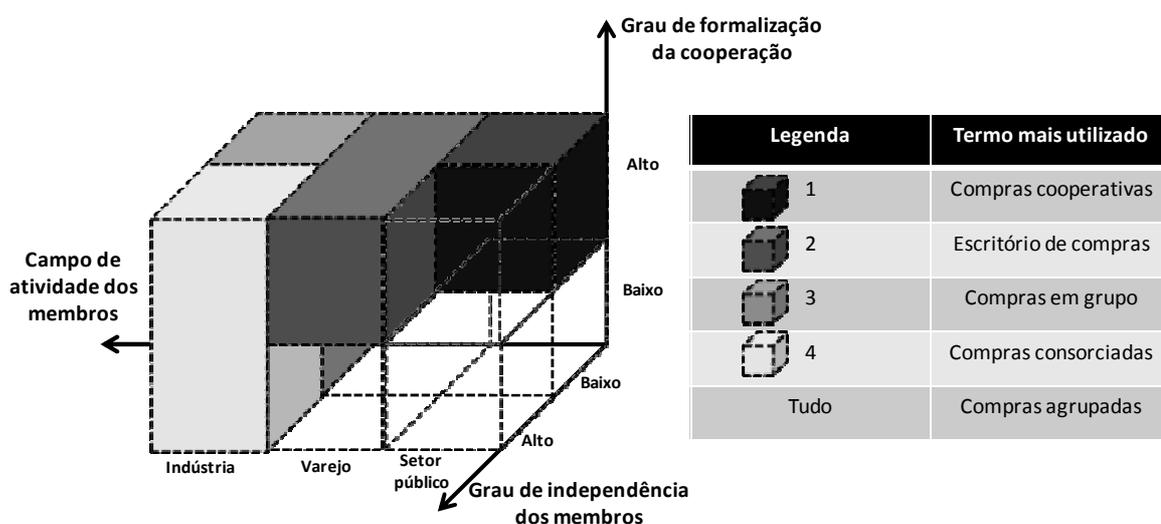


Figura 2: Modelo conceitual de utilização de termos (ESSIG, 2000, pg.14)

Existe ainda um movimento identificado por Hendrick (1997) onde não só os compradores finais, mas também distribuidores estão realizando atividades cooperativas na área de compras para conseguir obter vantagens contratuais, ampliar linha de produtos e serviços e dividir custos de armazenagem, gestão de estoques, distribuição física, montagem, etc.

Neste trabalho, para facilitar o entendimento, serão utilizados preferencialmente os termos “compras cooperativas” para designar as atividades ou processos relacionados à cooperação na área de Compras e “grupo de compras” para designar a entidade ou estrutura constituída para realizar as atividades de compras cooperativas, como sugerido por Schotanus & Telgen (2007).

## 2.2 ALIANÇAS HORIZONTAIS E VERTICAIS

Existem, basicamente, dois tipos de cooperação na área de Compras: cooperação vertical, entre empresas que estão em níveis diferentes na cadeia de suprimentos (compradores e fornecedores), e entre empresas que se situam no mesmo nível (p. ex. duas ou mais empresas compradoras, podendo ser concorrentes diretas ou não) (SCHOTANUS, 2007; ARCHER & WANG, 2007).

Nos últimos tempos, o foco das empresas nos relacionamentos externos em compras tem sido principalmente a construção de relacionamentos verticais fortes com seus principais fornecedores (ESSIG, 2000). Esse tipo de cooperação é comumente definido na literatura como “parceria” (TELLA & VIROLAINEN, 2005).

A colaboração a partir da integração vertical é uma área do conhecimento bastante pesquisada, e muitas pesquisas são utilizadas como base para avaliar os motivos, os fatores determinantes de sucesso e os benefícios da adoção de práticas de cooperação horizontal em compras. Junto com os estudos sobre centralização das atividades de compras, as pesquisas sobre alianças estratégicas são utilizadas para formar o *framework* teórico de compras cooperativas (TELLA & VIROLAINEN, 2005).

A principal diferença entre alianças verticais e horizontais é o número de empresas participantes da cooperação: normalmente, poucas empresas fazem parte da mesma aliança vertical, pois o foco muitas vezes não é em escala, mas sim em competências complementares de fornecedores e compradores (SCHOTANUS, 2007). Para alianças verticais serem bem sucedidas e gerar alguma vantagem competitiva, os fornecedores devem estar integrados nos processos centrais e na cadeia de suprimentos da empresa de maneira customizada, e devem ser vistos como ativos valiosos. No entanto, nem todos os fornecedores têm o potencial de se

tornarem ativos valiosos e, portanto, formarem alianças verticais com empresas compradoras (ANDERSON & KATZ, 1998).

Já as alianças horizontais na área de compras são focadas, principalmente, na obtenção de benefícios gerados a partir de economias de escala e, para obtê-las, os grupos de compras normalmente possuem grande número de organizações participantes (SCHOTANUS, 2007). Por outro lado, existem casos específicos onde grupos compostos por grandes empresas focam suas atividades no compartilhamento de competências complementares para gerenciar seus processos de compras (SCHOTANUS & TELGEN, 2007). Nesse caso, não é o foco do grupo ter um grande número de empresas para obter escala, visto que essas empresas já a possuem.

### **2.3 IMPACTO NA ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS: O PAPEL DA SINERGIA**

Uma estratégia de compras deve ajudar as empresas a identificarem as melhores abordagens para serem usadas com o objetivo de atingir objetivos específicos, e um grupo de compras nada mais seria do que uma estrutura que pode ajudar as empresas a por em prática as suas estratégias de suprimentos (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Impulsionadas pelas pressões competitivas, diversas empresas têm implementado estratégias e estruturas com o objetivo de gerar valor, na forma de melhoria em desempenho operacional, a partir de sinergias na área de compras (ROZEMEIJER, 2000). Por isso, os benefícios da sinergia são os principais motivadores para a adoção de grupo de compras (ESSIG, 2000).

Para Essig (2000), Nollet & Beaulieu (2003) e Tella & Virolainen (2005), as atividades de compras cooperativas devem ser vistas como tendo papel estratégico. Essig (2000) defende que o conceito de compras cooperativas deve ser redefinido para o conceito de *sourcing* consorciado, que seria o gerenciamento de suprimentos que combina relacionamentos simbióticos entre empresas (compras cooperativas) e a compreensão da importância estratégica dos processos de compras.

Pelo modelo de Essig (2000), o foco conceitual das atividades de compras deve migrar para uma perspectiva estratégica, sem perder as características cooperativas, ou seja, o *sourcing* consorciado deve ser uma combinação de simbiose (sinergia) e estratégia. Sinergia pode ser definida como “habilidade de duas ou mais unidades de gerar maior valor a partir de trabalho conjunto do que se fossem atuar individualmente” (ROZEMEIJER, 2000).

Para Essig (2000), o termo *sourcing* seria deliberadamente escolhido para evidenciar o seu elemento estratégico, assim como nos termos “*global sourcing*” e “*single sourcing*”. Na figura a seguir, o conceito é apresentado em um gráfico de duas dimensões: uma explicitando o caráter simbiótico e outro evidenciando a importância estratégica do *sourcing* consorciado:

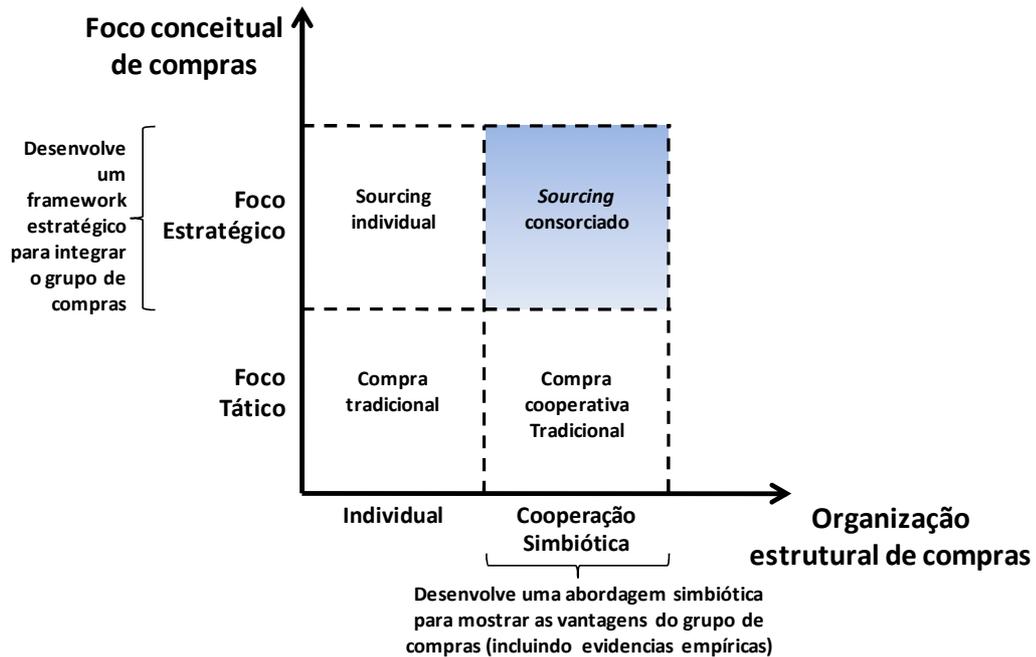


Figura 3: Matriz de *sourcing* consorciado (ESSIG, 2000, pg.16)

Para Nollet & Beaulieu (2003), uma estratégia de suprimentos deve ir além da compra de bens e serviços. Ela deve contribuir não só para reduzir os custos dos produtos adquiridos, mas também adicionar valor através do aprimoramento dos elos com fornecedores, redução dos *lead-times* e da melhoria no processo de negociação. Ainda segundo os mesmos autores, os grupos de compras são considerados hoje um valioso instrumento para a estratégia de compras das empresas e são apontados como uma importante ferramenta para aumentar a competitividade das empresas a partir da cooperação e para exercer um papel significativo na cadeia de suprimento.

## 2.4 MOTIVADORES PARA ADOÇÃO DE PRÁTICAS COOPERATIVAS EM COMPRAS

As empresas envolvidas com compras cooperativas normalmente esperam conseguir custos menores na compra de suprimentos, além da redução dos custos administrativos e aumento da flexibilidade dos estoques.

Como visto anteriormente, Essig (2000) utiliza teorias de sistemas biológicos como base para identificar quais efeitos econômicos são necessários para demonstrar as motivações para iniciativas colaborativas. Grupos de compras podem ser considerados sistemas simbióticos, por representar um número ordenado de elementos que têm ou tendem a ter relacionamentos específicos que se beneficiam mutuamente. Simbiose, nesse caso, é definida pelo autor como um sistema que liga duas ou mais empresas mutuamente dependentes. Para o autor, gestores ou membros dos grupos devem se preocupar em estabelecer uma relação simbiótica, ao invés de um relacionamento comensal ou parasitário (onde pelo menos uma das partes não observa benefícios na associação, ou até se prejudica):

Quadro 3: Tipos de relacionamento biológicos (ESSIG, 2000, pg.17)

	<b>Simbiose</b>	<b>Comensalismo</b>	<b>Parasitismo</b>	
Valor para o parceiro A	+	+	-	<b>+</b> : Positivo
Valor para o parceiro B	+	0	-	<b>-</b> : Negativo
				<b>0</b> : Indiferente

Um motivador para a adoção de práticas cooperativas em compras amplamente apontado na literatura é a redução de custos através de menores preços de compras (HENDRICK, 1997; ROZEMEIJER, 2000; NOLLET & BEAULIEU, 2005; TELLA & VIROLAINEN, 2005). Por outro lado, Tella e Virolainen (2005) realizaram uma pesquisa com empresas finlandesas da indústria mecânica e levantaram que os motivos para a adoção

de prática de compras cooperativas vão além da simples redução de custos. Observaram, nos resultados, que a questão de redução de preços era considerada fundamental, mas não a mais importante. O acesso a informações de mercados fornecedores (principalmente as informações obtidas em mercados localizados fora da Finlândia) e a melhoria na qualidade e no gerenciamento do relacionamento com os fornecedores também foram considerados potenciais benefícios na utilização dessa estrutura. Muitos dos entrevistados acreditam que a utilização de grupos de compras pode trazer melhorias na qualidade dos produtos como uma consequência do volume combinado, pois o grupo de compras passa a ser considerado como uma conta-chave (*key account*) para o fornecedor. Por isso, o fornecedor gerencia melhor a qualidade dos produtos entregues.

Rozemeijer (2000), por outro lado, concentra os motivadores para a adoção de grupos de compras em quatro grandes categorias: (1) Ambiente de negócios, (2) Contexto organizacional, (3) Foco estratégico e (4) Maturidade em compras da organização:

- **Ambiente de negócios:** Respostas a novos desafios competitivos no ambiente internacional de negócios, como internacionalização, regulamentação governamental, desenvolvimento de novas tecnologias da informação e maior atenção do público em geral para como as empresas fazem negócios (ROZEMEIJER, 2000);
- **Contexto organizacional:** As empresas estão revisando suas estratégias e práticas de compras (NOLLET & BEAULIEU, 2005), reformulando a cadeia de valor e suas prioridades competitivas (ROZEMEIJER, 2000); a facilidade de comunicação entre compradores e fornecedores a partir do desenvolvimento de plataformas e ferramentas de compras baseadas na internet, *e-sourcing*, *e-*

*procurement*, etc. (ARCHER & WANG, 2007; BARRATT & ROSDAHL, 2002);

- **Foco estratégico:** A pressão por redução de custos organizacionais (HENDRICK, 1997; NOLLET & BEAULIEU, 2005) aumenta a importância dada às atividades de compras (ELLRAM & CARR, 1994; ANDERSON & KATZ, 1998) e estimula o desenvolvimento dessa área, através do uso racional de recursos humanos e tecnológicos escassos (ROZEMEIJER, 2000), o que faz com que as atividades de compras que não são consideradas centrais para a organização sejam terceirizadas (CARTER ET AL., 2000); busca por melhores resultados operacionais e financeiros através da redução dos custos de suprimentos (ROZEMEIJER, 2000), estimulando a busca por oportunidades de alavancar as compras da organização, otimizar a cadeia de suprimentos, minimizar os custos logísticos e maximizar o valor de produtos e serviços para o usuário final (ANDERSON & KATZ, 1998);
- **Maturidade em compras:** Iniciativa de contrabalançar o poder de grandes fornecedores (NOLLET & BEAULIEU, 2005) e de lidar com os riscos de suprimentos, assegurando a disponibilidade de produtos no longo prazo (ROZEMEIJER, 2000); mudança no foco do gerenciamento da cadeia de fornecimento, da visão de curto prazo de redução pura de custos para uma visão estratégica de longo prazo de gerenciamento da cadeia de suprimentos (ESSIG, 2000).

Tella e Virolainen (2005) apresentam três fundamentações teóricas para explicar os motivos para a adoção de uma postura colaborativa: (1) a teoria de custos de transação, (2) a teoria de curva de aprendizado e (3) a teoria dos jogos. Essas abordagens teóricas não são

consideradas excludentes, e sim perspectivas complementares para abordar um fenômeno multidimensional.

Estudos empíricos realizados por Tella & Virolainen (2005, pg. 165-6) indicam que pelo menos duas dessas teorias realmente explicam porque empresas formam grupos de compras. Esses estudos mostram que a expectativa de redução de custos (redução dos custos de transação) e a possibilidade de coletar informações de mercado fornecedor de maneira mais eficiente (curva de aprendizado) são as principais razões para a iniciativa de compras colaborativas. Por outro lado, os autores não descartam a teoria dos jogos como uma forma de explicar as motivações pelo qual uma empresa adotaria esse tipo de ferramenta, pois o estudo foi realizado em um contexto muito específico.

## **2.5 BENEFÍCIOS DAS PRÁTICAS COOPERATIVAS HORIZONTAIS EM COMPRAS**

Para Anderson & Katz (1998), existem três abordagens possíveis para uma estratégia de suprimentos eficaz: comprar por menos (redução de preços), comprar melhor (redução de custos administrativos) e usar melhor (redução de custos de utilização). A escolha de uma determinada abordagem depende de uma análise estratégica do tipo de produto. Nesses quesitos, as atividades cooperativas de compras ajudam as empresas a comprarem melhor e por menos, com maior eficiência operacional e menores preços.

Diversas pesquisas apontam que a utilização de grupo de compras consegue reduzir o preço dos suprimentos em 15% em média (HENDRICK, 1997). Em outros casos, a redução pode chegar a 40%, como é o caso de medicamentos, especificamente (NOLLET & BEAULIEU, 2005). No setor de saúde dos EUA como um todo, estima-se que a economia

gire em torno de 10% a 15% (MUSE & ASSOCIATES, 2000). Mesmo não havendo redução nos preços, o grupo de compras pode ajudar a conter aumentos de preços, principalmente para aqueles produtos considerados *commodities* (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Para Archer & Wang (2007), os benefícios gerados a partir de atividades de compras compartilhadas incluem a redução dos riscos de suprimento, redução dos custos administrativos devido à centralização das atividades de compras no grupo de compras e diversos benefícios de rede, gerados pela comunicação e interação entre os integrantes do grupo.

Nollet & Beaulieu (2005) apresentam pesquisas que indicam que os grupos de compras terceirizados (conhecidos como escritório de compras) são mais eficientes que as áreas de compras das empresas, que resulta da excelência nos processos de compras que fundamenta o seu *core business*.

Além da redução nos custos, muitas empresas também utilizam o modelo de compras cooperativas para outros fins. Um desses é a coleta e acesso a informações no mercado fornecedor potencial, mesmo que o relacionamento entre empresas compradoras não seja duradouro. Isso ocorre quando os membros do grupo pesquisado consideram a obtenção de informações o fator mais relevante e, portanto, quando já houverem sido obtidas informações suficientes sobre o mercado fornecedor, o grupo poderia ser extinto sem grandes perdas. Esse uso do grupo de compras não tem recebido ênfase nem a atenção devida em estudos anteriores (TELLA & VIROLAINEN, 2005) e, dependendo do autor, pode ser considerado como uma forma parasitária do grupo de compras (ESSIG, 2000). Para que isso não ocorra, se o objetivo principal é a obtenção de informações, é necessário que a extinção do grupo seja acordada previamente.

Uma pesquisa realizada por Hendrick (1997) com empresas incluídas na listas das 500 maiores da revista *Fortune* revelou que 96% das empresas respondentes acreditavam que o grupo de compras possuía efeito entre “neutro” e “positivo” na equipe da área de Compras das empresas. Esse efeito potencialmente benéfico adviria da troca de informações de mercado e conhecimentos específicos sobre atividades de compras entre as equipes de compras das empresas e do grupo.

Outro benefício do grupo de compras, resultado do aprimoramento da comunicação dentro do grupo, é a possibilidade de estender a sinergia para outras áreas das empresas. A cooperação, que se iniciou na área de compras, pode se expandir para outras áreas, como *design* e desenvolvimento de produtos (TELLA & VIROLAINEN, 2005).

Nesses casos, o papel do grupo de compras pode ser mais ou menos estendido, dependendo da natureza dos benefícios desejados. No entanto, independentemente do tipo de grupo de compras, o foco principal dificilmente não incluirá a redução de preços, pois é difícil justificar o uso de uma estrutura cooperativa de compras para outras razões que não a de conter custos (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

As vantagens dos grupos de compras são bastante similares às vantagens obtidas com a centralização ou coordenação de compras de uma organização (SCHOTANUS, 2007; TELLA & VIROLAINEN, 2005; ROZEMEIJER, 2000). As principais vantagens de se associar a um grupo de compras são:

- Geração de economias de escala (ROZEMEIJER, 2000, DOUCETTE, 1997), em função da consolidação do volume comprado (NOLLET & BEAULIEU, 2005), aumentando o poder de barganha dos compradores e colocando-os em uma melhor posição de negociação (DOUCETTE, 1997; ROZEMEIJER, 2000; NOLLET & BEAULIEU, 2005)

para tratar de redução nos preços dos produtos comprados (NOLLET & BEAULIEU, 2003; TELLA & VIROLAINEN, 2005) e obtenção de melhores condições contratuais (NOLLET & BEAULEU, 2005), inclusive em mercados fornecedores monopolísticos (ROZEMEIJER, 2000);

- Redução do número de negociações e transações entre compradores e fornecedores e eliminação da duplicidade de outros esforços (TELLA & VIROLAINEN, 2005; ROZEMEIJER, 2000; NOLLET & BEAULIEU, 2005), pois diminui o número de “pontos de contatos” entre compradores e vendedores, reduzindo, portanto, o tempo gerencial necessário para realizar o processo de compra (TELLA & VIROLAINEN, 2005). Isso resulta em redução nos custos transacionais, principalmente nos custos administrativos (TELLA & VIROLAINEN, 2005, NOLLET & BEAULIEU, 2003), podendo chegar a ser 40% menores do que os custos de uma estrutura individual (NOLLET & BEAULIEU, 2005). Isso também permite que fornecedores possam vender seus produtos para um conjunto maior de empresas a um custo de transação muito baixo (SCHOTANUS & TELGEN, 2007).
- Compartilhamento de recursos tangíveis, como sistemas de informação, estrutura logística, equipamentos, recursos humanos (ROZEMEIJER, 2000) e de recursos intangíveis, como informação e de conhecimento sobre processos, melhores práticas, preços, fornecedores, funções e mercados geográficos (NOLLET & BEUALIEU, 2005; ROZEMEIJER, 2000);
- Redução de barreiras de acesso a mercados internacionais (TELLA & VIROLAINEN, 2005) quando as empresas não conseguem individualmente (por falta de conhecimento ou pessoal) ou não têm tamanho suficiente para lidar com sucesso com fornecedores

internacionais, pois muitas vezes o volume a ser comprado não é suficiente para pressionar os fornecedores por menores preços (NOLLET & BEAULIEU, 2005). Isso facilita o acesso aos melhores fornecedores (*world-class suppliers*) (ROZEMEIJER, 2000), produtos e mercados (ARCHER & WANG, 2005; DOUCETTE, 1997; ROZEMEIJER, 2000; TELLA & VIROLAINEN, 2005);

- Redução dos custos totais na cadeia de suprimentos (NOLLET & BEAULIEU, 2005; TELLA & VIROLAINEN, 2005) através do aumento da flexibilidade dos estoques (TELLA & VIROLAINEN, 2005), aumento de eficiência e produtividade (ROZEMEIJER, 2000), padronização das atividades relacionadas aos processos de compras, e redução e/ou compartilhamento do risco de suprimento (ARCHER & WANG, 2007). Além disso, o grupo pode aprimorar o relacionamento entre os fornecedores e os membros do grupo de compras (SCHOTANUS, 2007);
- Criação de oportunidades de integração e aprendizado entre profissionais da área de compras, de discussão de problemas comuns (NOLLET & BEAULIEU, 2005; ROZEMEIJER, 2000) e de expansão das atividades cooperativas entre os membros do grupo de compras em outras áreas, como desenvolvimento conjunto de produtos (ROZEMEIJER, 2000, TELLA & VIROLAINEN, 2005);
- Foco da empresa no seu *Core Business*, deixando que o grupo de compras execute atividades consideradas “secundárias” para a organização (CARTER ET AL., 2000).

## 2.6 DESVANTAGENS NO USO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS EM COMPRAS

A utilização de uma estrutura como a de um grupo de compras também pode ter diversas desvantagens. Em função da existência de diversos *trade-offs*, a adoção dessa estratégia deve ser meticulosamente avaliada, principalmente com relação à flexibilidade das operações de compras e a influência das atividades na estratégia de suprimentos da empresa (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Para Dollinger (1990), é impossível criar relacionamentos ganha-ganha entre empresas do mesmo ramo e/ou que estejam no mesmo nível da cadeia de valor. Isso aconteceria porque as empresas no mesmo nível da cadeia de valor são naturalmente concorrentes e o relacionamento mais próximo entre elas poderia trazer diversos problemas. Como o grupo de compras pode aceitar membros que competem em um mesmo mercado, existe o risco de o grupo se tornar apenas uma plataforma por onde informações estratégicas são obtidas pelos competidores (NOLLET & BEAULIEU, 2005; HENDRICK, 1997). Por isso, os gerentes devem determinar quais serão os mecanismos de proteção que garantirão a proteção de informações de natureza estratégica antes mesmo do grupo de compras iniciar as suas operações. É possível que haja custos adicionais para gerenciar a troca de informações, reduzindo os benefícios financeiros da associação ao grupo e de sua viabilidade (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

A busca por redução nos preços dos produtos comprados tem sido uma das principais maneiras de se obter ganhos no curto prazo, e é uma das principais vantagens de se utilizar um grupo de compras. No entanto, esse tipo de abordagem pode ser insustentável, levando a custos maiores no longo prazo e na deterioração do relacionamento entre compradores e fornecedores. Alguns autores defendem que a simples busca por cortes no preço, ao invés de

buscar melhorar a lucratividade da empresa, tem sido uma forma equivocada de obter aumento nos lucros operacionais e no valor para os acionistas (ANDERSON & KATZ, 1998).

No longo prazo, a formação de um mercado oligopsônico e a busca indiscriminada por preços menores podem trazer problemas para o ambiente de negócios como um todo, pois o grupo de compras contribui para a formação de barreiras de entrada para novos fornecedores (NOLLET & BEAULIEU, 2005; ARCHER & WANG, 2007). Quando o grupo insiste na compra de grandes quantidades por menores preços, os fornecedores existentes terão vantagem frente aos novos concorrentes, que não terão volume de vendas suficientes para gerar economias de escala e preços mais competitivos.

A pressão contínua do grupo de compras no mercado fornecedor pode forçar a aquisição e/ou fusão entre os fornecedores, formando, no longo prazo, oligopólios ou até monopólios (NOLLET & BEAULIEU, 2005). Com isso, os benefícios da associação a um grupo de compras (principalmente os relacionados a melhores condições de preços) podem ser reduzidos ao longo do tempo. Por isso, o grupo de compras deve também monitorar constantemente o mercado fornecedor, identificando e desenvolvendo novos fornecedores quando possível.

Mesmo que a condição do mercado fornecedor não seja influenciada pelas decisões das empresas compradoras, o gerenciamento de suprimentos deve exercer um papel ativo para aliviar os impactos de uma possível situação desfavorável, como o uso de estratégias de marketing reverso, abordagem que consiste em negociar com potenciais fornecedores para que desenvolvam ou adaptem produtos e serviços (NOLLET & BEAULIEU, 2003). O uso de grupos de compras tem fundamental importância ao demonstrar para os potenciais fornecedores que existe um mercado comprador potencial de tamanho economicamente

atraente, e o desenvolvimento de novos fornecedores deve ser uma preocupação constante dos gestores dos grupos de compras.

Para Tella & Virolainen (2005), é possível que a eficácia das atividades cooperativas também seja questionada pelos membros do grupo quando o mercado fornecedor não possui capacidade para atender toda a demanda do grupo, ou seja, quando existe uma restrição na oferta. Nesse caso, as empresas participantes podem questionar o método de alocação de benefícios e avaliar se realmente é vantajoso participar da estrutura cooperativa. Se a situação de escassez for temporária ou estiver restrita a um número pequeno de produtos comprados pelo grupo, ainda assim a estrutura cooperativa pode ser vantajosa. Por outro lado, o grupo de compras pode ser um facilitador para o desenvolvimento de novos fornecedores, pois estes já começariam a operar com um volume inicial de demanda maior do que se o desenvolvimento desses fornecedores fosse feito pelas empresas compradoras de forma individual.

De forma geral, as desvantagens e os problemas da composição de um grupo de compras são de natureza:

- **Logística:** Modifica a estrutura da cadeia de suprimentos das empresas participantes, podendo gerar ineficiências principalmente nas etapas iniciais (NOLLET & BEAULIEU, 2005); afeta a estratégia de ressuprimento e de manutenção de estoque das empresas associadas (NOLLET & BEAULIEU, 2003);
- **Estratégica:** Perda de flexibilidade (SCHOTANUS, 2007), pois os produtos e serviços comprados devem ter grande similaridade entre os membros do grupo (ARCHER & WANG, 2007); o objetivo do grupo de compras pode não estar alinhado com a estratégia de compras de uma das empresas associadas (ROZEMEIJER, 2000); permite uma maior disponibilidade das informações estratégicas das empresas para os seus concorrentes

(SCHOTANUS, 2007); o grupo de compras pode dar excesso de importância para a redução de preços, negligenciando a qualidade dos produtos e melhores serviços (NOLLET & BEAULIEU, 2005);

- **Relacional (Externo):** Constitui mais um *link* dentro da cadeia de suprimentos, distanciando compradores de fornecedores (NOLLET & BEAULIEU, 2005); é difícil desenvolver um relacionamento mais intenso com o fornecedor quando um terceiro é responsável pelas compras (NOLLET & BEAULIEU, 2005);
- **Relacional (Interno):** Risco de um potencial conflito entre os membros do consórcio (DOUCETTE, 1997); risco de quebra dos acordos entre os membros do consórcio, quando um dos membros compra “por fora” do grupo (HENDRICK, 1997); quando um membro tem a opção de sair do grupo sem retaliações, ele pode usar isso como uma forma de barganhar benefícios, gerando desconfiança e falta de comprometimento (DOUCETTE, 1997); perda de controle direto pelos membros individuais do grupo (ARCHER & WANG, 2007); altos custos de coordenação, principalmente se os participantes do grupo são concorrentes (ARCHER & WANG, 2007);
- **Legal:** Problemas legais relacionados principalmente à legislação antitruste (ARCHER & WANG, 2007; HENDRICK, 1997).

Mesmo sendo inúmeras as dificuldades existentes na concepção de um grupo de compras, na maioria das vezes as vantagens dessa forma de cooperação se sobrepõem as suas desvantagens (SCHOTANUS & TELGEN, 2007).

## **2.7 A DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO OU ASSOCIAÇÃO A UM GRUPO DE COMPRAS**

O alinhamento de estratégias de compras de duas ou mais empresas pode ser uma importante fonte de sinergia, mas difícil de ser atingida plenamente (ROZEMEIJER, 2000). Para Arnold (1997), os benefícios de associação a uma estrutura cooperativa como um grupo de compras podem ser alcançados sem custos elevados de coordenação, mas o sucesso da sinergia depende de um planejamento bem estruturado de implementação e evolução (ROZEMEIJER, 2000).

De fato, em um contexto onde as empresas desejam integrar processos de suprimentos (de forma parcial ou completa), a decisão de adicionar mais um intermediário na cadeia de suprimentos não deveria ser tomada de maneira impensada, e sim baseada em uma análise profunda de viabilidade financeira e operacional e nas implicações estratégicas. Seria necessário ponderar os benefícios esperados, as desvantagens potenciais, e outros aspectos importantes, como custos associados às atividades cooperativas, ao tamanho do grupo, às características dos outros membros (principalmente se no grupo de compras há potenciais conflitos na orientação estratégica, seja entre o grupo e a empresa e/ou entre as empresas que compõem o grupo) e outros potenciais impactos (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Como apresentado anteriormente, a questão fundamental de como comprar começa com a questão do que comprar (ANDERSON & KATZ, 1998). Um estudo apresentado por Nollet & Beaulieu (2005) indica que as características dos produtos são fatores importantes na avaliação da adequabilidade do uso de compras cooperativas. Além da questão do que será comprado, as organizações com estruturas e necessidades de compras semelhantes são mais propensas a cooperarem, como organizações públicas, hospitais, escolas, universidade,

prefeituras, etc., ainda mais quando o grau de competição entre eles é baixo (SCHOTANUS & TELGEN, 2007).

Segundo Nollet & Beaulieu (2003), existem outras duas dimensões que devem ser levadas em consideração no momento de implementação do grupo de compras. A primeira delas é o escopo geográfico do grupo de compras, se será regional, nacional, ou até global. Enquanto o escopo regional facilita a manutenção de um relacionamento mais próximo entre os membros, o escopo nacional e global permite uma maior consolidação dos pedidos, o que deve proporcionar um maior poder de barganha junto aos fornecedores. No entanto, é preciso levar em conta outros fatores na hora de decidir qual deve ser o escopo geográfico do grupo de compras, como as características do produto e do mercado fornecedor. O escopo geográfico pode mudar ao longo do desenvolvimento do grupo de compras. À medida que o grupo de compras cresça regionalmente, pode se tornar viável a constituição de um grupo de compras em escala nacional ou até global (DOUCETTE, 1997).

A outra dimensão da estrutura do grupo de compras relatada por Nollet & Beaulieu (2003) é a flexibilidade permitida pelo grupo de compras. Alguns grupos de compras exigem em suas cláusulas de contrato que as empresas integrantes realizem pedidos mínimos de determinados produtos. Isso ajuda na negociação com os fornecedores e no gerenciamento do fluxo de produtos, mas limita a flexibilidade dos processos de compras das empresas do grupo e pode ter impacto significativo na gestão de estoque das empresas integrantes (DOUCETTE, 1997).

Baseado em uma pesquisa com empresas industriais alemãs de pequeno e médio porte, Essig (1998) desenvolveu algumas recomendações para que as empresas consigam se organizar para tirar o máximo de proveito das sinergias na área de compras. As cinco principais recomendações são:

- Encontrar os parceiros certos e adotar um conjunto de metas compatíveis
- Desenvolver regras contratuais e de trabalho
- Definir a estrutura organizacional do grupo de compras e a sua forma de operar
- Desenvolver uma identidade corporativa de cooperação para evitar conflitos com o *staff* interno
- Tentar evitar o desequilíbrio de incentivos (benefícios) e contribuições entre os membros.

Nollet & Beaulieu (2005), por outro lado, identificaram cinco questões-chave que devem ser respondidas a fim de ajudar gerentes a tomar a decisão de se juntar ou não a um grupo de compras. Para os autores, não existe resposta “correta”, pois o objetivo geral dessas perguntas é ajudar os gerentes a tomarem decisões mais adequadas para a realidade das empresas. São elas:

- Quais são os benefícios do grupo de compras para a empresa?
- Como os grupos de compras impactam no mercado fornecedor no longo prazo?
- Qual deve ser o tamanho ideal do grupo de compras?
- As características dos integrantes do grupo são compatíveis com as minhas?
- Quem realmente se beneficiará da cooperação?

Baseados em uma pesquisa, Faes & Matthijssens (1998) também elaboraram algumas orientações para uma implementação efetiva de cooperação em compras. Antes de tudo, segundo os autores, é necessário estabelecer processos coordenados de forma incremental, e

não por revolução. Além disso, não é só no momento de associação inicial que as empresas devem avaliar os benefícios de participar de um grupo de compras. As empresas integrantes do grupo devem reavaliar periodicamente se o grupo de compras ainda está adequado à sua estratégia de suprimentos (NOLLET & BEAULIEU, 2005). Quando não há mais compatibilidade (“*fit*”) estratégica entre o grupo de compras e a empresa, existem as alternativas de associação a outro grupo de compras ou até voltar a processo individual de compras.

A decisão de se associar a um grupo de compras também deve levar em consideração as dificuldades inerentes ao processo de estabelecimento do grupo. Hendrick (1997) apresenta uma lista de possíveis causas para que empresas hesitem em participar de atividades de compras cooperativas:

- **Legislação anti-trustes:** As empresas podem temer que os órgãos reguladores caracterizem essa prática como anti-competitiva, levando a criação de mercados monopolistas ou oligopolistas. Nesse caso, a criação de estruturas separadas (*joint-ventures*, empresas terceirizadas independentes, entre outras) é uma possível forma de se salvaguardar contra possíveis questionamentos legais.

As empresas compradoras que utilizam grupos de compras também poderiam ser acusadas de induzir, direta ou indiretamente, os vendedores a praticar preços anti-competitivos, ou seja, forçar os fornecedores a praticarem preços discriminatórios com compradores que não participam do consórcio. Hendrick (1997) cita o *Robinson-Patman Act*, que trata de discriminação de preços e que sugere que diferenciar preços entre compradores é justificável quando o custo de fornecimento for diferenciado, como é o caso dos grupos de compras.

- **Divulgação de informações confidenciais e estratégicas:** Empresas que colaboram, mesmo que com empresas que não seriam competidoras diretas, podem temer que informações relevantes sejam obtidas por competidores. Nesse caso, também é sugerido o uso de estruturas separadas como facilitador dos processos colaborativos de compras para evitar esse tipo de problema.

No entanto, uma pesquisa apresentada por Hendrick (1997) mostrou que a maior parte dos respondentes acredita que pouca ou nenhuma informação relevante possa ser obtida através das compras em grupo, pois na maioria das vezes o grupo é responsável por comprar apenas produtos não-estratégicos e/ou que revelam pouco sobre a estratégia das empresas, como MRO, serviços de rotina, etc., o que ajudaria a prevenir problemas futuros.

- **Resistência dos fornecedores:** Quando os fornecedores são muito fortes, especialmente para produtos estratégicos, podem ocorrer possíveis resistências por parte deles caso as empresas compradoras decidam se organizar para comprar em grupo. Eles podem insistir em manter seus clientes separados, o que ajudaria a manter as suas margens elevadas. Por outro lado, o próprio fornecedor tem que avaliar se não vale a pena vender para uma estrutura de grupo, pois muitos dos custos podem ser reduzidos, além de facilitar o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Nesse caso, o grupo de compras seria mutuamente benéfico, tanto para os compradores quanto para os fornecedores.

É importante salientar que nem todos os fornecedores são elegíveis a se tornarem parceiros estratégicos dos grupos de compras, principalmente para produtos não-estratégicos e/ou padronizados, onde a decisão baseada primordialmente em preço é

a forma mais utilizada (e adequada) para determinar as compras (HENDRICK, 1997).

- **Resistência dos compradores:** É possível que as empresas prefiram continuar comprando com seus fornecedores habituais por acreditarem que esta forma já possui valor agregado suficiente e que não valeria a pena o esforço do envolvimento em práticas cooperativas. Nesse caso, só é possível definir se o esforço vale à pena ou não do ponto de vista econômico através de uma análise de fazer ou comprar.

Além disso, é possível que os compradores acreditem ter poder de barganha suficiente e que se associar a um grupo de compras só traria vantagem para os outros associados, que utilizariam o seu volume para obter descontos. Uma pesquisa conduzida por Hendrick (1997), no entanto, demonstra que o mais comum é que ocorram trocas, ou seja, uma empresa que detém maior conhecimento específico ou que possui maior volume de compra para um determinado produto empresta essa vantagem para as outras empresas, e vice-versa. No longo prazo, acredita o autor, cada empresa trazendo as suas vantagens comparativas em compras, tende-se a equilibrar os benefícios para todos. Mesmo um grande comprador no grupo (comprando mais de 50% do volume de um determinado produto) pode obter vantagens consideráveis.

## **2.8 FATORES DE SUCESSO**

Poucas publicações até o momento tentaram explicar como as condições e as abordagens utilizadas podem contribuir para o sucesso na implementação de processos cooperativos em compras (ROZEMEIJER, 2000). Para Nollet & Beaulieu (2003), o impacto

do grupo de compras no desempenho das empresas integrantes depende de um conjunto de fatores-chave. Para os mesmos autores, os fatores de sucesso não só são importantes para o desenvolvimento do grupo de compras, mas também para sua adaptação ao longo do tempo. A observância aos fatores críticos de sucesso é fundamental para que o grupo consiga justificar a sua existência no curto e no longo prazo, conseguindo gerar valor para as atividades de compras das empresas associadas (ESSIG, 2000).

Nollet e Beaulieu (2003) identificaram seis fatores críticos de sucesso, a partir de uma pesquisa com grupos de compras no setor de saúde dos EUA. São eles: natureza dos benefícios, intervenção do pagador (nesse caso, governo e empresas de plano de saúde), estratégia de suprimentos do grupo, natureza dos relacionamentos com os fornecedores, estrutura e recursos (humanos e tecnológicos). A importância relativa e a natureza de cada fator de sucesso mudam ao longo do tempo, dependendo da fase de desenvolvimento do grupo de compras. Os autores não só identificaram esses fatores, mas também desenvolveram um modelo teórico que tenta interpretar a inter-relação entre os fatores-chave. Esse modelo é evidenciado abaixo:

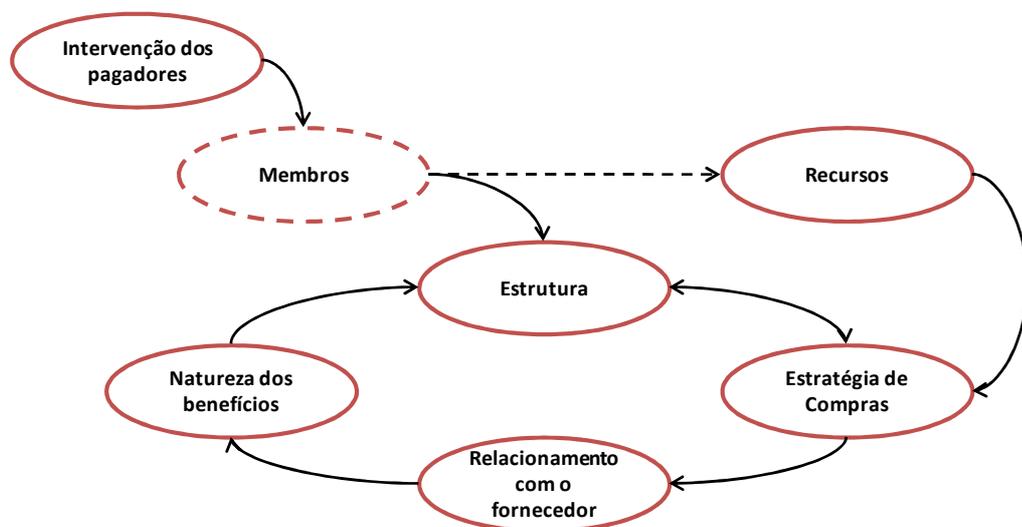


Figura 4: Inter-relação entre fatores críticos de sucesso (Nollet & Beaulieu, 2003, pg. 4)

Por ser um sistema fechado, a inter-relação entre os fatores ajuda a aprimorar a dinâmica do grupo de compras, gerando um *feedback* positivo, ou seja, com o desenvolvimento do grupo de compras, as suas funções e seus processos serão modificados e melhorados, fazendo com que o grupo se adapte às necessidades dos membros no ambiente de negócio.

Hendrick (1997) identificou outros dois fatores críticos a serem considerados no momento da implementação do grupo de compras: legislação anti-trustes e a propensão dos participantes a disponibilizar e compartilhar informações de caráter estratégico. No primeiro caso, uma pesquisa realizada pelo autor indicou que 9% dos integrantes de grupos de compras consultaram entidades governamentais para saber sobre a legalidade da constituição do grupo de compras. No segundo caso, muitos grupos limitam o seu portfólio a compras não estratégicas ou simplesmente restringem a adesão de membros. De outra forma, o grupo de compras seria inviabilizado, visto que a troca de informações é crucial (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

Uma pesquisa conduzida por Hendrick (1997) com 131 empresas que compõem a lista das 500 maiores empresas da revista *Fortune* revelou que as empresas que participam de algum grupo de compras consideram as economias geradas pelas atividades cooperativas o principal fator de sucesso, seguido pelo alto nível de confiança entre os membros do grupo, o estabelecimento de salvaguardas contra questionamentos legais sobre práticas anti-competitivas e ter empresas integrantes do grupo com culturas e práticas de compras semelhantes.

Outros fatores críticos de sucesso para os grupos de compras são indicados na literatura. O primeiro seria a homogeneidade entre os seus membros. Como as atividades de compras de duas ou mais empresas, normalmente no mesmo nível da cadeia de suprimentos, serão unidas,

a homogeneidade entre membros (e de seus interesses) é essencial para criar um ambiente que suporte e facilite a integração e a troca de informações entre as empresas (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Uma das principais dificuldades de gerenciar um grupo de compras onde os membros não são homogêneos, principalmente em tamanho, é fazer a alocação de benefícios (DOUCETTE, 1997), que seria um segundo fator crítico de sucesso. Os benefícios da participação no grupo de compras, sejam eles econômicos ou não, podem (e às vezes devem) ser diferentes para cada membro, dependendo da contribuição que cada empresa tem na geração de benefícios (ESSIG, 2000). Para Schotanus (2007), por outro lado, a divisão igual (e não proporcional) dos custos, responsabilidades e ganhos normalmente é mais justa e estável no longo prazo, o que mostra que esse não é um tópico simples de lidar, além de ser bastante delicado e crucial para possíveis conflitos internos. A divisão assimétrica dos benefícios é muito comum quando alguns poucos membros são os grandes geradores de economia de escala. Nesses casos, é muito comum ter alguma forma de subsídios cruzados, ou seja, os pequenos compradores do grupo pagariam um preço maior do que o valor negociado com o fornecedor (e menor do que eles pagariam se negociassem individualmente), enquanto os grandes compradores teriam uma redução maior nos preços. Essa prática só se é eficaz se for estabelecido em contrato que os membros são obrigados a comprar um montante mínimo de um determinado produto. Esse montante mínimo deve ser acordado no momento de adesão dos membros e pode sofrer variações ou revisões periódicas (SCHOTANUS, 2007).

O terceiro fator seria a homogeneidade da demanda dos integrantes (ARNOLD, 1997). Esse grau de homogeneidade pode ser chamado de “compatibilidade de compras” ou

“*procurement fit*”: quanto maior for a “compatibilidade de compras”, maior será a possibilidade de centralização das atividades em um grupo de compras.

Um quarto fator seria a estruturação de relacionamentos internos e externos. Para Rozemeijer (2000), quanto mais bem estruturado for o relacionamento (seja ele formal ou informal), mais provável que as sinergias na área de compras sejam bem sucedidas. O autor apresenta três áreas que uma empresa deve olhar para estimular a cooperação e estabelecer sinergias na área de suprimentos: (1) Estrutura e processo (*Structural Design*), (2) Rede de pessoas e (3) Informação e infra-estrutura de comunicação.

Uma das principais dificuldades de estruturação do grupo é definir qual o grau de autonomia, flexibilidade e independência dos integrantes em relação às compras individuais. Atingir o equilíbrio certo entre autonomia e eficiência do grupo não é fácil (ROZEMEIJER, 2000). Independentemente do setor da economia onde as empresas estejam situadas, as empresas preferem não usar apenas uma forma de relacionamento com seus fornecedores, e sim adaptar esses relacionamentos, dependendo do objetivo perseguido e do mercado fornecedor (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

Tanto na literatura quanto na prática, existem poucas evidências de como gerenciar o *trade-off* entre os benefícios da sinergia na área de Compras com os benefícios da descentralização (ROZEMEIJER, 2000). Uma das estratégias mais comuns é limitar a ação do grupo de compras em produtos e serviços que sejam comuns a todos os participantes, permitindo ao grupo focar nas compras que trazem benefícios para um maior número de associados e reduzir os potenciais conflitos entre os participantes (DOUCETTE, 1997).

A falta de clareza sobre o papel e os limites de atuação do grupo pode gerar conflitos entre as empresas. O estabelecimento de maus relacionamentos pode criar conflitos entre a

estrutura de compras das empresas e o grupo de compras (NOLLET & BEAULIEU, 2003). Por isso, a estratégia de compras do grupo deve definir a extensão de atuação do grupo, ou seja, quais produtos estão dentro de sua forma de atuação e em quais circunstâncias um membro pode atuar autonomamente, além de outros aspectos relacionados aos processos de suprimentos (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

O quinto fator de sucessos seria o comprometimento das organizações integrantes. O comprometimento em um relacionamento de troca acarreta a confiança de longo prazo e uma relação de troca duradoura entre os parceiros. O comprometimento entre parceiros de negócios tem sido um tema estudado pelo Marketing, e pode ser definido como um desejo contínuo de manter uma relação valiosa (DOUCETTE, 1997).

Mesmo tendo relacionamentos formais e estruturados, um grupo de compras deve ser capaz de criar e manter o comprometimento de seus membros e de estabelecer confiança mútua no longo prazo (DOUCETTE, 1997; TELLA & VIROLAINEN, 2005). Ao ter membros consistentemente comprometidos com o grupo, este fortalece a sua posição de barganha em negociação futuras com os fornecedores (DOUCETTE, 1997). É necessário lembrar que no princípio da constituição do grupo de compras, as reduções de preço podem não ser significativas, só sendo mais representativas no médio ou longo prazo (TELLA & VIROLAINEN, 2005). Por isso, é necessário alinhar as expectativas das empresas participantes da cooperação e fortalecer o comprometimento delas, para que o grupo atinja seus objetivos.

Além da desconfiança natural entre os membros, alguns fornecedores oferecem preços menores a alguns dos integrantes do grupo, com a finalidade de comprometer ainda mais a sua eficácia. A compra realizada por parte de algum membro de algum fornecedor do grupo, fora da plataforma cooperativa, é normalmente chamada de *free riding problem*. Para evitar

tal problema, Doucette (1997) recomenda que os membros do grupo de compras não sejam identificados em nenhum momento.

Nollet & Beaulieu (2005) apresentam uma pesquisa no setor de saúde nos EUA que indica que a coesão (comprometimento) entre os membros do grupo de compras levaria a melhores preços no longo prazo. Mesmo assim, é necessário um grande esforço para manter a coesão dentro do grupo, pois este não é fácil de se obter. A pesquisa desses autores indica que alguns membros podem relutar em dar muito poder para o grupo, o que limitaria a capacidade de negociação frente aos fornecedores.

Doucette (1997) comprovou através de uma pesquisa com 249 empresas do setor de varejo de medicamentos que existem basicamente três fatores que influenciam positivamente o comprometimento dos integrantes do grupo de compras. São eles: o comprometimento percebido dos outros membros, a intensidade de troca proativa de informações úteis (principalmente as necessidades e objetivos individuais e coletivos) entre os membros e a confiança no grupo de compras.

Dentre todos os fatores, o comprometimento percebido dos outros membros possui a associação mais forte (maior correlação) com o comprometimento de cada empresa. Isso mostra que os membros do grupo podem determinar o seu próprio nível de comprometimento a partir do comprometimento dos outros parceiros, criando um *feedback* positivo entre comprometimento, envolvimento e desempenho coletivo e individual. Isso se tornaria muito difícil se as empresas integrantes não confiarem umas nas outras.

Tella e Virolainen (2005) corroboram com essa idéia, e apresentam uma pesquisa que indica que um dos fatores mais importantes a serem observado ao longo das atividades cooperativas é a incerteza percebida pelos representantes das empresas com relação ao

comprometimento dos outros membros quanto às operações do grupo de compras. Um exemplo de fonte de incerteza diz respeito a como o grupo lidará com a opção de cada empresa de sair do grupo. Para os autores, essa opção poderia ser utilizada como barganha por uma determinada empresa para obter benefícios adicionais ou como uma ameaça aos outros membros.

Adicionalmente, Doucette (1997) não conseguiu comprovar estatisticamente que a satisfação com os resultados operacionais e financeiros do grupo seja um fator relevante para influenciar o comprometimento dos integrantes. Isso mostra que fatores objetivos têm pouca influência no comprometimento dos parceiros.

Para vencer a barreira inicial de falta de comprometimento das empresas, Doucette (1997) sugere uma estratégia na qual os gerentes do grupo de compras procuram criar uma atmosfera de “comunidade” para estimular a adoção dos fornecedores do grupo logo no começo das operações do grupo e, em seguida, disseminar informações sobre os resultados positivos dessa utilização para todas as empresas. Essa estratégia pode ajudar a desenvolver a coesão do grupo ao fazer com que os membros percebam que os outros estão utilizando a estrutura cooperativa. Depois que um padrão de utilização é criado, o comprometimento de todas as partes tende a crescer. Doucette (1997) ainda sugere que os integrantes do grupo de compras devam discutir e dar *feedback* regularmente sobre o desempenho do grupo, na tentativa de alinhar as expectativas dos membros e as operações do grupo.

Os efeitos das compras cooperativas também devem ser avaliados do ponto de vista da especificidade dos ativos, e este seria um sexto fator de sucessos. Para Nollet & Beaulieu (2003), um grupo de compras precisa basicamente de dois tipos de ativo: recursos humanos e recursos tecnológicos. De acordo com Ellram & Edis (1996), investimentos específicos para realizar uma determinada transação são ativos físicos e humanos dedicados a um

relacionamento particular, que são difíceis de serem repostos (do ponto de vista do comprador) ou re-implantados (do ponto de vista do fornecedor). Se os produtos comprados a partir de grupo de compras requerem investimentos específicos similares, os membros do grupo podem realizar atividades de *sourcing* e desenvolver fornecedores potenciais conjuntamente e, com isso, reduzir os custos iniciais para estabelecer um relacionamento. Em um prazo mais longo, a obtenção conjunta de ativos específicos também ajuda a preservar a existência do grupo.

O sétimo fator seria o comprometimento da alta gerência das organizações envolvidas (DOUCETTE, 1997). A alta gerência deve estar preparada para investir tempo e outros recursos para assegurar que o projeto de colaboração seja bem definido, bem conduzido e bem coordenado (ROZEMEIJER, 2000; NOLLET & BEAULIEU, 2003). Além disso, os gestores do grupo de compras devem justificar (e muitas vezes proteger) a existência do grupo (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

Finalmente a estrutura de compartilhamento de informações também é considerada um fator de sucesso. Os sistemas de informação facilitam a comunicação entre as empresas participantes do grupo e entre o grupo e os fornecedores, e tem um impacto significativo no desenvolvimento do grupo (NOLLET & BEAULIEU, 2003). A troca eficiente de informação ajuda a fortalecer o comprometimento dentro do grupo e no alinhamento das percepções e expectativas, o que ajuda a assegurar que os resultados desejados serão atingidos (DOUCETTE, 1997). Como a troca de informações normalmente envolve assuntos estratégicos e dentro do grupo pode haver empresas que concorram dentro do mesmo mercado, é crucial que essas informações sejam compartilhadas de forma adequada e segura. Por outro lado, os resultados de uma pesquisa conduzida por Hendrick (1997) indicou que

70% das empresas pesquisadas não percebiam a presença de competidores dentro do grupo como ameaça quanto à troca de informações importantes.

## **2.9 CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS DE COMPRAS**

### **2.9.1 Tipologia e escopo dos grupos de compras**

Para que as atividades de compras cooperativas sejam executadas de forma a trazer o máximo de benefícios para os seus integrantes, é necessário ter uma estrutura que se adéque às características das empresas e de suas estratégias de suprimentos. A estrutura do grupo de compras deve ajudar as empresas integrantes na execução de suas estratégias de suprimentos, que, por sua vez, devem especificar qual deve ser a abrangência de atuação do grupo de compras (NOLLET E BEAULIEU, 2003).

Existem vários aspectos importantes a serem considerados ao se decidir quais devem ser as características da estrutura do grupo de compras. Dois dos aspectos mais importantes no gerenciamento das sinergias de compras são: divisão de responsabilidades (ROZEMEIJER, 2000) e abrangência de atuação do grupo de compras (NOLLET E BEAULIEU, 2003).

Levando-se em consideração as diversas características possíveis de um grupo de compras, alguns autores tentaram criar suas próprias tipologias de estruturas de cooperação, ou seja, formas de classificação das estruturas dos grupos de compras. Para Schotanus & Telgen (2007), desenvolver uma tipologia de estrutura de cooperação na área de compras é importante por duas razões. Pode ser utilizada para:

- 1) Definir e posicionar mais claramente a estrutura do grupo e

2) Conceber uma estrutura onde diferentes dimensões possam ser escolhidas para melhor se adequarem às necessidades dos membros, se as dimensões não forem coerentes, o grupo de compras terá um baixo desempenho, que pode levar à sua extinção.

Ainda segundo os mesmos autores, é importante compreender as diversas formas de atuação do grupo, pois a classificação torna fácil para acadêmicos e gestores de empresas identificarem as vantagens, desvantagens, fatores críticos de sucesso e os principais *drivers* que se aplicam a cada formato de grupo, que podem variar de acordo com o seu tipo de estrutura. Diferenciar as possíveis estruturas também implica que algumas das formas também podem ser mais adequadas que outras nas diferentes situações de negócio (SCHOTANUS & TELGEN, 2007).

É importante lembrar que as tipologias apresentadas nesta seção não são excludentes, ou seja, podem existir formas híbridas de práticas cooperativas horizontais em compras, visto que cada estrutura possui características únicas, dependendo dos objetivos específicos, portfólio de produtos, mercado fornecedor e empresas participantes, entre outras variáveis. Considerar que exista um conjunto limitado de possíveis estruturas pode levar as empresas a se decidirem por uma estrutura de cooperação horizontal que não seja a mais adequada para o conjunto das empresas (HENDRICK, 1997).

Segundo Nollet & Beaulieu (2005) e Hendrick (1997), existem dois tipos de estrutura possível: a primeira seria uma estrutura cooperativa, ou confederação, onde as compras são distribuídas entre os membros, e a segunda seria uma estrutura terceirizada (*third party*), ou superestrutura, onde uma organização distinta negocia e gerencia os contratos de acordo com as orientações dadas pelos membros do grupo. Nesse caso, o consórcio de compras estaria estruturado como um prestador de serviço dissociado das organizações participantes, caracterizando-se como uma organização distinta, que negocia e gere contratos de acordo

com as normas estipuladas pelos membros. A superestrutura é uma opção mais cara, pois implica a contratação de funcionários para gerenciar os contratos. A estrutura de confederação evita que isso aconteça, mas quando o grupo de compras atinge determinado tamanho e volume de negociações, torna-se complexo coordenar as atividades entre os membros, em razão da dificuldade de se gerenciar relacionamentos e alinhar estratégias de um número elevado de empresas.

Outra classificação mais abrangente foi criada por Schotanus & Telgen (2007), que se basearam em sete dimensões: (1) custos e ganhos para os membros, (2) grau de influência dos membros nas atividades do grupo, (3) variedade de atividades do grupo, (4) estrutura organizacional do grupo, (5) características dos membros, (6) tamanho do grupo e (7) tempo de existência. As principais dimensões utilizadas para diferenciar os grupos são a intensidade de colaboração (grau de influência dos membros nas atividades do grupo) e variedade de atividades do grupo. As outras cinco dimensões não distinguem os tipos entre si, apenas apresentando detalhes adicionais sobre a forma de cooperação.

Os autores classificaram as estruturas de grupo de compras em cinco categorias principais (como analogia, os autores utilizam termos relacionados a transporte para facilitar o entendimento): *Piggy-backing group* (carona), Grupo terceirizado (ônibus), Grupo condutor de compras (revezamento ou *carpooling*), grupo por projeto (Comboio) e grupo por programa (time de F-1).

Schotanus & Telgen (2007) comentam que as grandes organizações normalmente preferem formas de cooperação mais intensas, pois é menos provável que a empresa obtenha vantagens em “pegar carona” em contratos de empresas menores, enquanto organizações menores normalmente utilizam mais estruturas terceirizadas de compras e *piggy backing*, em função da falta de economias de escala e poder de negociação.

Em alguns casos, é possível que haja alguma combinação dessas estruturas como, por exemplo, um grupo condutor de compras, um grupo de projeto ou um grupo de programa permitir “carona”. O quadro abaixo traz um resumo das dimensões avaliadas pelos autores, junto com as suas subdivisões:

Quadro 4: Características dos tipos de estrutura de grupo de compras (SCHOTANUS & TELGEN, 2007, pg. 61)

<b>Dimensão</b>	<b><i>Piggy Backing</i></b>	<b>Grupo Terceirizado</b>	<b>Grupo Condutor</b>	<b>Grupo por Projeto</b>	<b>Grupo por Programa</b>
<b>Custos e ganhos para os membros</b>					
Divisão dos ganhos totais entre todos os membros	Baixo-Médio	Médio-Alto	Médio	Baixo-Médio	Médio-Alto
Divisão dos custos totais entre todos os membros	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio-Alto
<b>Influência de todos os membros nas atividades do grupo de compras</b>					
Complexidade para os membros	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
Necessidade de papéis iguais dentro do grupo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
Independência nas habilidades e outros	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
Grau de participação de todos os membros ( <i>Intensiveness</i> )	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
<b>Variedade de atividades do grupo</b>					
Diversidade de atividade do grupo	Baixo	Alto	Médio	Baixo	Alto
<b>Estrutura organizacional do grupo</b>					
Necessidade de Recursos mobilizados/contratados para o grupo	Baixo-Médio	Alto	Médio	Médio	Médio
Grau de formalização do grupo	Baixo	Alto	Baixo-Médio	Médio-Alto	Baixo-Médio
Mecanismos de prevenção de <i>free riding</i>	Baixo	Baixo	Baixo-Médio	Médio-Alto	Baixo-Médio
Mecanismo de alocação de ganhos	Médio-Alto	Alto	Baixo-Médio	Baixo-Alto	Baixo-Médio
Adaptação do grupo às necessidades específicas de cada empresa	Baixo	Baixo-Médio	Médio	Alto	Alto
Auto-gerenciamento <sup>a</sup>	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
Padronização de políticas, planos, etc.	Baixo	Baixo	Médio-Alto	Baixo	Médio-Alto
<b>Características dos membros</b>					
Nível mínimo de comprometimento dos membros	Baixo	Baixo-Médio	Médio-Alto	Alto	Alto
Nível mínimo de igualdade de escopo de compras	Baixo-Médio	Baixo	Médio-Alto	Médio-Alto	Médio-Alto
Nível mínimo de homogeneidade dos membros	Baixo	Médio-Alto	Médio-Alto	Médio	Médio
Nível mínimo de uniformidade dos membros <sup>b</sup>	Baixo	Baixo	Médio	Médio-Alto	Médio-Alto
Nível mínimo de treinamento das equipes de compras	Baixo	Baixo	Médio-Alto	Alto	Alto
<b>Tamanho do grupo</b>					
Números de propostas/orçamentos conjuntos	Baixo	Médio-Alto	Médio	Baixo	Médio
Número de membros no grupo	Baixo-Médio	Alto	Baixo-Médio	Baixo	Baixo
<b>Tempo de existência</b>					
Expectativa de vida do grupo	Baixo-Médio	Alto	Alto	Baixo	Alto

A **carona** consiste no compartilhamento de informações relacionadas a compras com outras organizações ou pequenas empresas que pegam carona em contratos de grandes organizações sobre as mesmas condições. É um grupo de compras informal, cujo foco principal é manter o processo colaborativo o mais simples possível. O custo de coordenação

nesse tipo de grupo é muito baixo e, em muitos casos, essa forma de cooperação visa apenas compartilhar informações e conhecimento relevantes entre os associados, que fazem parte de uma grande rede de empresas de tamanhos diferentes. As empresas grandes estabelecem contratos com as suas especificações e permitem que empresas menores possam participar das compras utilizando as mesmas especificações e condições, sem que as empresas menores possam ter alguma influência no contrato, apenas no volume negociado.

As principais dificuldades de compor esse tipo de grupo é a de se estabelecer um canal de comunicação entre os integrantes de tal forma que todos consigam obter informações sobre os contratos em andamento. Além disso, muitas vezes os fornecedores se negam a participar desse tipo de contrato, principalmente quando o contrato envolve prestação de serviços. Normalmente, esse problema é resolvido estabelecendo-se preços diferenciados para cada empresa.

Esse tipo de cooperação muitas vezes não traz benefícios diretos para a detentora do contrato original (as grandes empresas, que realmente dão escala para os contratos), como redução dos preços negociados, podendo ser até desvantajoso, por trazer maior complexidade para o processo. Por isso, Carter et al. (2000) questionam a eficácia do uso de processos cooperativos na área de compras entre empresas grandes e pequenas se o objetivo for apenas a redução de custos, pois as empresas grandes já possuem escala suficiente para obterem descontos individualmente. Se esse tipo de estrutura for escolhido, é necessário dar algum tipo de compensação para a empresa detentora do contrato para que o grupo seja benéfico para todos e sobreviva no longo prazo.

As **viagens de ônibus** envolvem um relacionamento de carona (sem que haja necessariamente diferença no tamanho das empresas que cooperam) por um longo período através de uma empresa terceirizada responsável pela coordenação. O grupo terceirizado é

uma organização formal, com ou sem fins lucrativos, que pode pertencer ou não aos membros, e é o mais comum no setor de saúde nos EUA. O grupo deve fornecer uma plataforma de comunicação entre os membros e lidar com contratos para produtos e serviços simples. O objetivo principal do grupo terceirizado é obter ganhos de escala e executar a maior parte das atividades pouco complexas relacionadas aos processos de compras. A comunicação e o relacionamento entre os membros não precisam ser intensos, pois não existe muita discussão constante sobre as especificações dos produtos. Os custos operacionais do grupo de compras terceirizado são cobertos pela cobrança de taxas de associação (*membership fee*).

Uma das desvantagens desse tipo de estrutura é a falta de controle que os membros têm sobre os processos de compras, o que impede ou dificulta a influência dos membros sobre as especificações dos produtos e na escolha dos fornecedores. Por isso, o foco do grupo de compras terceirizado são produtos e serviços genéricos, enquanto que os processos de compra dos produtos mais específicos são mantidos “dentro” empresas. Nas categorias mais genéricas de produtos, as compras são realizadas através de catálogos eletrônicos fornecidos através do *web site* da empresa terceirizada gestora da plataforma cooperativa.

No grupo condutor de compras, ou **revezamento**, um dos membros tem a responsabilidade de realizar as atividades de compras de produtos ou serviços em que tem mais experiência. Envolve a “terceirização” das atividades de compras para um ou mais membros do grupo, que se tornam responsáveis por comprar um ou mais produtos para os outros membros. Essa estrutura permite que os membros se especializem em comprar determinados produtos, e a divisão dos produtos deve levar em consideração os recursos, expertise e volumes demandados de cada empresa. A analogia dessa estrutura, o revezamento, é utilizada porque, dependendo do destino, um membro fica responsável por “conduzir” os

outros a um determinado “destino”. É difícil imaginar esse tipo de estrutura para operações pontuais (os benefícios não compensariam a dificuldade de coordenação inicial) e, portanto, os grupos condutores tendem a ser constituídos visando uma operação de longo prazo.

As vantagens e desvantagens dessa forma de cooperação são muito parecidas com as vantagens e desvantagens da terceirização dos processos de compras, como os membros se tornarem dependentes do conhecimento e processos dos outros.

Schotanus & Telgen (2007) comentam que, para que esse tipo de grupo seja eficaz, os membros devem ter algumas similaridades, como localização geográfica, tamanho, maturidade na área de compras, etc. Por causa disso, esse tipo de grupo normalmente possui poucos integrantes. Isso se torna ainda mais evidente quando o volume de compras específicas e complexas é bastante representativo.

O grupo por projeto ou **comboio** é uma forma mais intensa de cooperação em compras, pois exige mais consultas entre os membros do grupo para se chegar a um acordo e trazer as especificações para o mesmo nível. Mesmo sendo uma forma de cooperação intensa, ela representa uma estrutura com vida relativamente curta para um projeto de compras. Projeto de compras, nesse caso, significa coordenar os esforços dos diversos membros para realizar as atividades de compras, trazer as especificações de compras para o mesmo nível (o que envolve muita interação), resolver problemas conjuntos e compartilhar conhecimento e risco de suprimentos ao longo do projeto. Ao contrário de outras formas de cooperação mais intensas, essa forma de cooperação não requer um comprometimento de longo prazo dos membros.

A estrutura desse grupo é bastante simples e os seus integrantes se encontram regularmente. Por ter uma estrutura simples e por ter vida útil restrita pela duração do projeto,

o número e a complexidade das atividades também é limitada. Se o grupo for bem sucedido e ainda houver vantagens na cooperação, é possível que os membros retomem as atividades de compras cooperativas após o término do projeto (e da extinção do grupo). O grupo pode, assim, evoluir para um grupo condutor de compras (revezamento) ou grupo por programa (time de F-1).

Mesmo tendo uma estrutura simples, o grupo de projeto pode apresentar alguns problemas ou dificuldades. Os principais são os altos custos de coordenação e a possibilidade de algum integrante não aderir às especificações do grupo e realizar as suas atividades de compras individualmente (*free-riding problem*). A origem desse problema é o baixo entrosamento entre os integrantes do grupo, pois normalmente estes se conhecem pouco, e a divisão assimétrica das atividades entre os membros, o que justificaria uma discussão sobre alocação dos benefícios.

O grupo por programa ou **time de F-1** normalmente envolve representantes do time de gerenciamento das organizações participantes do grupo se encontrando regularmente como um comitê de orientação para discutir os projetos de colaboração. É uma forma intensa de cooperação (formal ou informal, com ou sem uma estrutura separada), com a necessidade de uma estrutura mais complexa, onde normalmente envolve a existência de um comitê executivo que se encontra regularmente para discutir projetos cooperativos. Os membros possuem um relacionamento intenso uns com os outros e todos podem influenciar nas atividades do grupo.

Essas atividades são realizadas por pelo menos um membro do comitê executivo e representantes das empresas associadas. Grupos de programa e grupos condutores de compras possuem estruturas similares, com processos padronizados e sincronizados. Entretanto, os grupos condutores de compras possuem menos oportunidades de aprendizado, pois o processo

de compras é realizado pela equipe de apenas uma empresa, enquanto que no grupo de programa o processo é conduzido por uma equipe multi-organizacional. Por outro lado, a baixa complexidade dos processos dos grupos condutores de compras favorece uma maior redução dos custos transacionais e facilita o crescimento do grupo em número de integrantes.

O grupo pode ser responsável pelos contratos, mas, normalmente, cada empresa possui contratos individuais com cada fornecedor. A carga de trabalho, as responsabilidades e os ganhos são alocados igualmente ou proporcionalmente entre os integrantes.

As principais dificuldades desse tipo de estrutura cooperativa são: o compartilhamento de informações confidenciais, o estabelecimento de um canal de comunicação eficiente e a alocação de ganhos (principalmente quando há diferenças relevantes de tamanho e competências nos processos de compras entre as empresas). Na matriz a seguir, é possível visualizar os diferentes tipos de grupos a partir das duas dimensões principais:

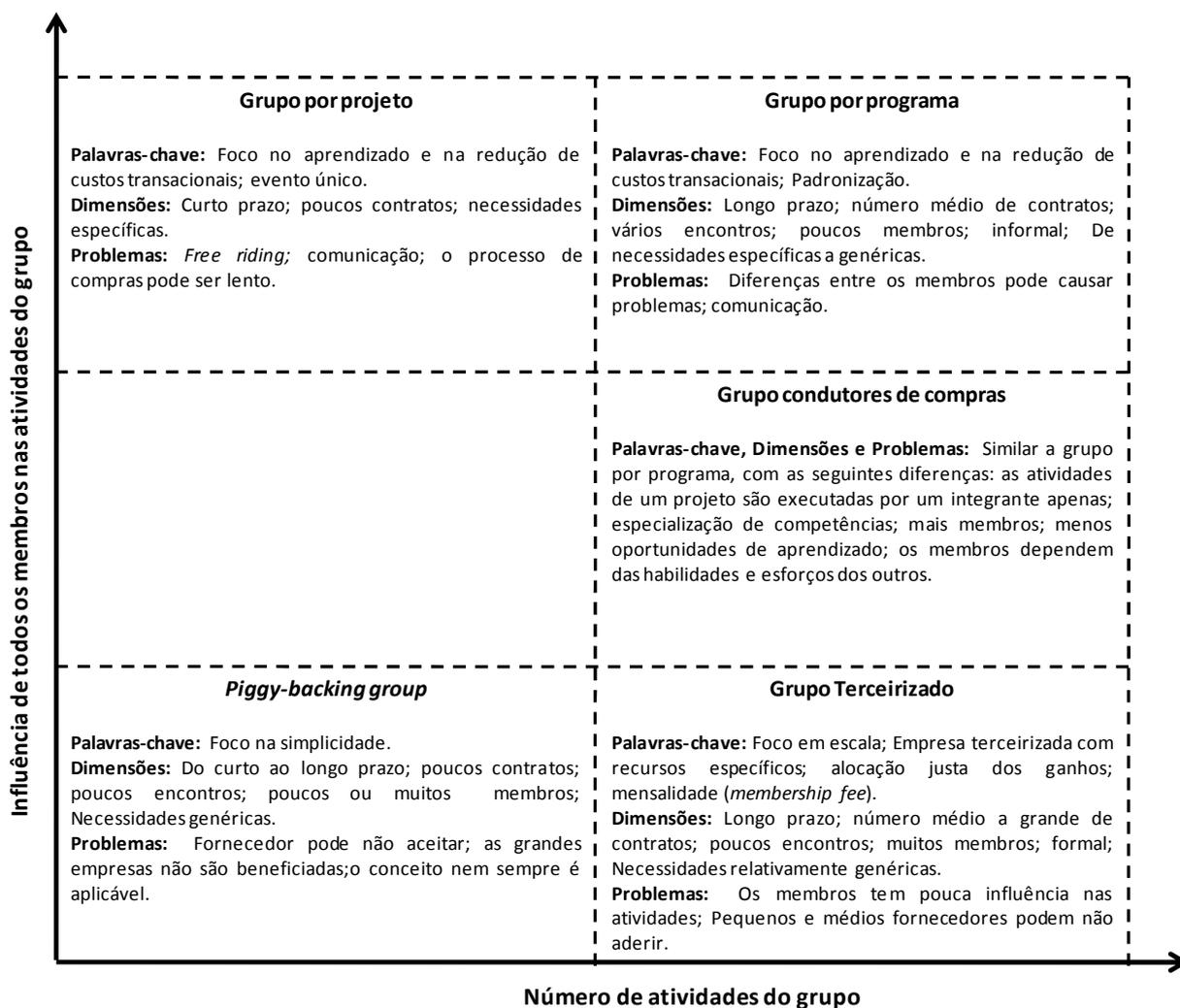


Figura 5: Matriz de tipos de estrutura de compras cooperativas (SCHOTANUS & TELGEN, 2007, pg. 63)

Na pesquisa realizada por Hendrick (1997) com 131 empresas americanas, evidenciou-se que os grupos possuíam as seguintes características:

- **Estrutura:** O grupo é gerenciado pelos próprios participantes (73% dos grupos), e não por uma empresa terceirizada; o grupo é formalizado, mas sem existir acordos escritos (65% dos grupos); o grupo não possui fins lucrativos (72% dos grupos); não existem penalidades de qualquer natureza caso a empresa decida sair do grupo (96% dos grupos); não é exigido dos membros um volume mínimo para a

realização das compras (92% dos grupos); o grupo leva menos de um ano para se organizar e trazer suas atividades para um nível operacional que seja considerado uma ferramenta de compras eficaz (54% dos grupos).

- **Produtos comprados:** O grupo é responsável por comprar MRO (54% dos grupos), serviços (46% dos grupos), materiais diretos de produção (42% dos grupos) e bens de capital (35% dos grupos).
- **Processos de compras:** O método de compras mais utilizado é lançar ordens diretas aos fornecedores a partir de “contrato de cobertura”, onde as condições de contrato são negociadas de tempos em tempos, e as condições de contrato permanecem constantes até a próxima negociação (48% dos grupos); cada membro contribui com tempo, esforço e dinheiro de maneira igualitária ou equitativa (48% dos grupos).
- **Associação ao grupo:** O grupo normalmente limita a entrada de empresas que não sejam competidoras (60% dos grupos), mas também pode ter um *mix* de empresas concorrentes e não concorrentes (30% dos grupos); a principal forma de ingressar em um grupo é através de convite (40%).
- **Tamanho do grupo:** O grupo possui seu tamanho relativamente estável ao longo do tempo (62% dos grupos), enquanto que o volume comprado, em valores monetários, é crescente (88% dos grupos).

### 2.9.2 Evolução dos grupos de compras

Para sobreviver, um grupo de compras deve constantemente adicionar valor para seus integrantes. Em um ambiente competitivo, é normal que o grupo de compras tente adaptar sua estrutura com o objetivo de oferecer benefícios para seus membros e se proteger de ameaças (NOLLET & BEAULIEU, 2003).

Para Doucette (1997), existem basicamente dois aspectos que influenciam a evolução de um grupo de compras: O primeiro deles é o relacionamento entre os membros do grupo. Em relações de negócios, a expectativa entre as partes evolui ao longo do tempo, influenciada por experiências passadas. A partir do momento em que as expectativas são atingidas (ou até superadas), a confiança entre os parceiros se fortalece, aumentando o nível de troca do grupo que, por sua vez, ganha em volume e adquire novas funções. O segundo aspecto é o ambiente competitivo. O monitoramento constante da concorrência e das outras forças competitivas faz as empresas buscarem oportunidades de reação e/ou inovação (DOUCETTE, 1997), o que pode modificar o papel e a representatividade das operações cooperativas para as atividades de negócios das empresas.

Não é só em volume que o grupo pode evoluir (NOLLET & BEAULIEU, 2003). A mudança de escopo de atuação do grupo de compras (um dos aspectos da evolução do grupo) pode se tornar uma necessidade, à medida que a adição de novos participantes seja desvantajosa ou até inviável. Os mesmo autores apresentam como exemplo os GPO's (*group purchasing organizations*) no setor de saúde nos EUA que, nos anos 80, tiveram dificuldade em crescer a partir da entrada de novos membros, e diversificaram os seus serviços, incluindo consultoria, serviços de manutenção, tecnologia da informação, aluguel de veículos, etc.

Para os mesmos autores, uma das principais descobertas de uma pesquisa com 70 entrevistados foi que a estrutura de um grupo de compras se modifica com o tempo, visto que essa estrutura deve evoluir para adicionar valor significativo para seus membros. Quando os grupos ficam maiores, eles se mostram mais adaptáveis às preferências dos membros, gerenciam mais relacionamentos de parcerias com fornecedores e muitos implementam catálogos eletrônicos. As fases de evolução dos grupos de compras no setor de saúde nos EUA levantada pelos autores podem ser vistas no quadro a seguir:

Quadro 5: Evolução de um grupo de compras (NOLLET & BEAULIEU, 2003, pg.6)

Características	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Concentração
Intervenção do Pagador (Governo)		Contestação legal dos grupos de compras como instrumento de redução de preços		
Natureza dos benefícios	Redução de preços	Redução de preços	Redução de preços e redução de custos	Redução dos custos totais
Estratégia de Compras	Segmentação de commodities	Aumento no número de produtos gerenciados pelo grupo e aumento do número de membros	Diversificação dos serviços oferecidos e segmentação das famílias dos produtos	Oferta de produtos adaptada a preferências dos membros
Natureza do relacionamento com os fornecedores	Competição a partir de concorrências	Competição a partir de concorrências	Parcerias, competição e negociação direta	Negociação direta e parcerias para o desenvolvimento de inovações em produtos e serviços
Estrutura	Estrutura confederada	Estrutura autônoma e empresa privada terceirizada	Estrutura autônoma e empresa privada terceirizada	Estrutura autônoma e empresa privada terceirizada
Tamanho	Local ou regional	Regional/ Nacionais	Regional/ Nacionais	Mega-grupos
Recursos	Compradores gerenciam todos os aspectos	Desenvolvimento de estrutura autônoma com recursos separados	Recursos adaptados e conexão eletrônica com os membros	Equipe multidisciplinar, catálogo eletrônico

Esse modelo não seria necessariamente linear, ou seja, seria possível ir de uma fase para outra sem ter necessariamente uma ordem. Além disso, não existiria tempo mínimo ou máximo de permanência em uma determinada fase.

É necessário lembrar que qualquer mudança no grupo de compras (estrutura, estratégia, recursos, etc.) deve ser acordada pelos seus membros. Isso evita com que o grupo se mova em uma determinada direção que não seja benéfica para todos os membros ou para sua maioria (NOLLET & BEAULIEU, 2005).

### 2.9.3 Tamanho dos grupos de compras

Nollet & Beaulieu (2003) acreditam que a partir do momento em que o grupo de compras é suficientemente grande, torna-se ineficiente comprar individualmente. É necessário, portanto, avaliar se a entrada de novos integrantes pode acabar sendo prejudicial, aumentando significativamente a complexidade de gerenciamento da plataforma cooperativa.

Uma estrutura ótima do grupo de compras implica o equilíbrio entre o tamanho do grupo, que deve ser suficiente para estabelecer um poder de barganha frente aos fornecedores, mas também pequeno o bastante para que os custos administrativos não sejam elevados, de tal maneira a superar os ganhos com as economias geradas com as negociações com os fornecedores. Deve-se evitar que o grupo se torne um “dinossauro”, onde a tomada decisão seja lenta e os interesses dos membros sejam muito diferentes (NOLLET & BEAULIEU, 2003, pg. 7). Por isso, esse *trade-off* deve ser gerenciado cuidadosamente, de tal forma que não prejudique as operação do grupo de compras.

Alguns autores defendem que existe um limite para os benefícios gerados pela entrada de novos integrantes no grupo de compras, pois quanto maior o número de organizações participantes do grupo de compras, maior a dificuldade de gerenciar e coordenar as suas atividades de compras (HOFFMANN & SCHLOSSER, 2001).

Além disso, quanto maior o número de integrantes, maiores são as possibilidades de existirem diferenças significativas entre os membros que possam afetar negativamente as operações e o desenvolvimento do grupo de compras (SCHOTANUS & TELGEN, 2007).

Outros aspectos que podem limitar o tamanho do grupo são exógenos. Muitas vezes, pode haver limitações legais para o tamanho do grupo, o que ocorre muito nos EUA (HENDRICK, 1997; NOLLET & BEAULIEU, 2005).

## 2.10 QUADRO CONCEITUAL

No quadro a seguir, são apresentados os principais pontos da literatura que servirão de base para a pesquisa:

Quadro 6: Quadro-resumo do referencial teórico

<b>Motivadores</b>	<p>Os principais motivadores são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de sinergia (ESSIG, 2000);</li> <li>• Redução de preços (HENDRICK, 1997; ROZEMEIJER, 2000, NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005, TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005)</li> <li>• Resposta a novos desafios competitivos (ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Reformulação da estratégia da empresa, da sua cadeia de valor e das prioridades competitivas (ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Pressão por redução de custos organizacionais (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005)</li> <li>• Racionalização de recursos humanos e tecnológicos (ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Iniciativa de contrabalancear o poder de grandes fornecedores (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005) e de lidar com os riscos de suprimentos, assegurando a disponibilidade de produtos no longo prazo (ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Terceirização da área de compras (CARTER ET AL., 2000), permitindo à empresa focar no seu <i>core business</i>.</li> </ul>
<b>Benefícios</b>	<p>As vantagens dos grupos de compras são bastante similares às vantagens obtidas com a centralização ou coordenação de compras de uma organização (SCHOTANUS, 2007; TELLA &amp; VIROLAINEN,</p>

	<p>2005; ROZEMEIJER, 2000). As principais vantagens de se associar a um grupo de compras são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do poder de barganha dos compradores e melhor posição de negociação com os fornecedores (DOUCETTE, 1997; ROZEMEIJER, 2000; NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• Redução de preços (HENDRICK, 1997; ROZEMEIJER, 2000, NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005, TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005);</li> <li>• Maior eficiência nos processos de compras (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005; ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Redução dos custos totais na cadeia de suprimentos (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005; TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005)</li> <li>• Aumento da flexibilidade dos estoques (TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005);</li> <li>• Redução do número de negociações e transações entre compradores e fornecedores (TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005; ROZEMEIJER, 2000; NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• Possibilidade das empresas focarem no <i>Core Business</i>, deixando que o grupo de compras execute atividades consideradas secundárias para a organização (CARTER ET AL., 2000);</li> <li>• Possibilidade de estender a sinergia para outras áreas das empresas (TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005);</li> <li>• Possibilidade de os fornecedores venderem seus produtos para um conjunto maior de empresas a um custo de transação muito baixo (SCHOTANUS &amp; TELGEN, 2007);</li> <li>• Compartilhamento de recursos tangíveis (ROZEMEIJER, 2000) e de recursos intangíveis (NOLLET &amp; BEUALIEU, 2005; ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Redução de barreiras de acesso a mercados internacionais (TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005);</li> <li>• Facilidade de acesso aos melhores fornecedores (<i>world-class suppliers</i>) (ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Padronização das atividades relacionadas aos processos de compras, e redução e/ou compartilhamento do risco de suprimento (ARCHER &amp; WANG, 2007);</li> <li>• Melhoria do relacionamento entre fornecedores e membros do grupo de compras (SCHOTANUS, 2007).</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<p>De forma geral, as desvantagens e os problemas da composição de um grupo de compras são de natureza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logística:</b> Modifica a estrutura da cadeia de suprimentos das empresas participantes, podendo gerar ineficiências principalmente nas etapas iniciais de criação do grupo (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005); afeta a estratégia de ressuprimento e de manutenção de estoque das empresas associadas (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2003);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estratégica:</b> Perda de flexibilidade (SCHOTANUS, 2007); o objetivo do grupo de compras pode não estar alinhado com a estratégia de compras de uma das empresas associadas (ROZEMEIJER, 2000); o grupo de compras pode dar excesso de importância para a redução de preços, negligenciando a qualidade dos produtos e melhores serviços (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005); risco do grupo se tornar apenas uma plataforma por onde informações estratégicas são obtidas pelos competidores (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005; HENDRICK, 1997); formação de mercados fornecedores oligopolistas ou até monopolistas (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• <b>Relacional (Externo):</b> Distanciamento entre fornecedores e compradores (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005); dificuldade de desenvolver relacionamentos mais intensos e duradouros com fornecedores (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• <b>Relacional (Interno):</b> Risco de conflito entre os membros do consórcio (DOUCETTE, 1997); risco de quebra dos acordos entre os membros do consórcio, quando um dos membros compra “por fora” do grupo (HENDRICK, 1997); perda de controle direto pelos membros individuais do grupo (ARCHER &amp; WANG, 2007); altos custos de coordenação, principalmente se os participantes do grupo são concorrentes (ARCHER &amp; WANG, 2007);</li> <li>• <b>Legal:</b> Problemas legais relacionados principalmente à legislação antitruste (ARCHER &amp; WANG, 2007; HENDRICK, 1997; HOVENKAMP, 2002).</li> </ul>
<p><b>Fatores críticos de sucesso</b></p>	<p>Os principais fatores críticos de sucesso para os grupos de compras evidenciados pela literatura são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Similaridade entre as características dos membros (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• Homogeneidade da demanda dos integrantes (ARNOLD, 1997; NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• Baixo grau de competição entre os membros (DOLLINGER, 1990)</li> <li>• Alocação equitativa de benefícios (DOUCETTE, 1997; HENDRICK, 1997; NOLLET &amp; BEAULIEU, 2005);</li> <li>• Estruturação de relacionamentos internos e externos (ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• O escopo geográfico de atuação do grupo (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2003).</li> <li>• Independência dos integrantes em relação às compras individuais (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2003; ROZEMEIJER, 2000);</li> <li>• Especificidade dos ativos e investimentos específicos (ELLRAM &amp; EDIS, 1996);</li> <li>• Comprometimento da alta gerência das organizações envolvidas (DOUCETTE, 1997; TELLA &amp; VIROLAINEN, 2005);</li> <li>• Estrutura de compartilhamento de informações bem planejada e</li> </ul>

	<p>segura (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2003; DOUCETTE, 1997);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensão dos participantes a disponibilizar e compartilhar informações de caráter estratégico (HENDRICK, 1997).</li> </ul>
<b>Tipologia</b>	<p>Tipologia apresentada por Nollet &amp; Beaulieu (2005) e Hendrick (1997):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura cooperativa, ou confederação, onde as atividades de compras são distribuídas entre os membros,</li> <li>• Estrutura terceirizada (<i>third party</i>), ou superestrutura, onde uma organização distinta negocia e gerencia os contratos de acordo com as orientações dadas pelos membros do grupo.</li> </ul> <p>Tipologia apresentada por Schotanus &amp; Telgen (2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carona:</b> Pequenas empresas pegam carona em contratos de grandes organizações sobre as mesmas condições. É um grupo de compras informal. Foco na simplicidade.</li> <li>• <b>Viagens de ônibus:</b> relacionamento do tipo carona por um longo período através de uma empresa terceirizada responsável pela coordenação. Não há necessariamente diferença no tamanho das empresas que cooperam.</li> <li>• <b>Grupo condutor de compras (revezamento):</b> um dos membros tem a responsabilidade de realizar as atividades de compras de produtos ou serviços que ele tem mais experiência.</li> <li>• <b>Grupo por projeto (comboio):</b> exige um maior número de consultas entre os membros do grupo para chegar a um acordo e trazer as especificações para o mesmo nível. Não requer um comprometimento de longo prazo dos membros.</li> <li>• <b>Grupo por programa (time de F-1):</b> representantes do time de gerenciamento das organizações participantes do grupo se encontrando regularmente como um comitê de orientação para discutir os projetos de colaboração. As atividades de compras são realizadas por pelo menos um membro do comitê executivo e representantes das empresas associadas, como uma equipe multi-organizacional.</li> </ul>
<b>Evolução</b>	<p>Aspectos de evolução do grupo (NOLLET &amp; BEAULIEU, 2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escopo de atuação;</li> <li>• Tamanho;</li> <li>• Estrutura.</li> </ul> <p>Fatores influentes (DOUCETTE, 1997):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança entre os membros do grupo;</li> <li>• Monitoramento do ambiente competitivo.</li> </ul>

	Fases de evolução (não necessariamente linear) (NOLLET & BEAULIEU; 2003): (1) Nascimento, (2) Crescimento, (3) Maturidade e (4) Concentração.
<b>Tamanho do grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A entrada de novos integrantes pode se tornar prejudicial, aumentando significativamente a complexidade de gerenciamento da plataforma cooperativa (NOLLET &amp; BEAULIEU; 2003).</li><li>• Quanto maior o número de integrantes, maiores são as possibilidades de existirem diferenças significativas entre os membros, afetando negativamente as operações e o desenvolvimento do grupo (SCHOTANUS &amp; TELGEN, 2007).</li></ul>

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 PERGUNTA DA PESQUISA**

O propósito dessa pesquisa é responder à seguinte pergunta:

“Como e por que se formam e se desenvolvem os processos colaborativos horizontais na área de Compras no Brasil?”

As seguintes perguntas são propostas como desdobramento da pergunta principal:

- Quais são as principais motivações e benefícios da adoção da prática de compras em grupo? Qual o seu impacto na estratégia de suprimentos da empresa? Quais são os resultados atingidos e esperados com a adoção dessa prática? Quais são as principais desvantagens, dificuldades de implementação e riscos associados à utilização dessa prática?
- Como os grupos são estruturados? Como ocorreu a sua evolução? Quais são os papéis e responsabilidades desempenhadas por essa estrutura? Como é o relacionamento das empresas que compõem o grupo de compras?
- Qual é a visão das empresas participantes e das centrais de compras sobre as atividades cooperativas em compras? Como isso afeta o relacionamento comprador-fornecedor?
- Qual a sua aplicabilidade na realidade brasileira? Quais são as perspectivas futuras para a colaboração horizontal em compras no contexto brasileiro? Quais são os determinantes de sucesso?

### 3.2 MÉTODO DA PESQUISA

A maior parte da literatura encontrada sobre o assunto retrata a teoria e a prática da colaboração horizontal em compras predominantemente no ambiente norte-americano e europeu. Pouco se tem escrito sobre o tema no mercado brasileiro, apesar de sua crescente importância no contexto nacional.

Segundo Yin (2005), a escolha do método de pesquisa a ser adotado depende de três fatores:

- O tipo de pesquisa a ser realizada;
- O controle sobre o comportamento do fenômeno pesquisado pelo observador e;
- O foco temporal da pesquisa (passado ou atualidade).

Dado o reduzido conhecimento sistematizado e a escassez de estudos empíricos sobre o tema no ambiente brasileiro, foi escolhida uma abordagem qualitativa para auxiliar na investigação, de forma a contribuir para o entendimento do fenômeno nesse contexto.

A metodologia de estudo de casos (YIN, 2005) foi escolhida por ser a mais adequada ao objetivo proposto para esta pesquisa, em função de seu caráter exploratório e da natureza de sua pergunta. O estudo de casos é preferível quando se aborda um fenômeno contemporâneo e em estudos que procurem investigar o “como” e o “por quê”, e onde o evento em questão não requer controle (YIN, 2005).

Para Yin (2005), uma das principais fontes de informação no estudo de casos é a entrevista. Nesta pesquisa, a carência de fontes secundárias disponíveis relacionando o tema

estudado às empresas pesquisadas fez que o método principal de coleta de dados tivesse sido a entrevista em profundidade.

Optou-se, nessa pesquisa, por entrevistas orientadas por um roteiro – apresentado no anexo I – com perguntas abertas baseadas no referencial teórico e abordando os principais aspectos relacionados à cooperação horizontal em compras. Buscou-se, no decorrer das entrevistas, oferecer aos entrevistados a possibilidade de contribuir livremente, de forma a obter o ponto de vista e o entendimento do informante.

### **3.3 A ESCOLHA DOS CASOS**

Os grupos de compras foram selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- Ter um volume negociado relevante para as empresas;
- ser responsável por negociar uma variedade considerável de tipos de produtos e serviços;
- estar operando há um tempo considerável, para que seus gestores tenham uma visão mais apurada das características e da evolução do grupo de compras;
- facilidade de acesso e obtenção de informações.

Optou-se por escolher grupos de compras que atuam em diferentes setores, como bens de consumo, construção e varejo, além de grupos com estruturas diferentes. A partir dos critérios apresentados, foram selecionados três grupos de compras para serem os focos da pesquisa: O Agrega, a cooperativa da construção civil do Ceará (Coopercon-CE) e a central de negócios Rede Parceiros de Jundiaí.

### **3.4 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Foram selecionados os principais executivos dos grupos ou os principais responsáveis por suas operações. Estes entrevistados foram selecionados por terem um maior potencial para contribuir com informações relevantes para a pesquisa. Procurou-se, também, selecionar profissionais que estejam bastante familiarizados com os processos do grupo e com a sua evolução ao longo do tempo.

No Agrega, foram entrevistados o diretor-executivo e a diretora financeira e de recursos humanos, ambos com mais de três anos de empresa. No Coopercon-CE foram entrevistados o presidente e dois diretores da cooperativa, todos diretores técnicos das construtoras onde trabalham. Na central de negócios Rede Parceiros, foram entrevistados uma consultora externa que presta serviço para a central de negócios, o presidente da central e uma diretora (o presidente e a diretora da central são donos de pequenas redes de supermercados, e o presidente dessa central ainda acumula o cargo de vice-presidente do comitê de centrais de negócios da APAS – Associação Paulista de Supermercados).

### **3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

A coleta dos dados para estudar os casos ocorreu através de entrevistas em profundidade com os principais executivos dos grupos de compras, conforme o item 3.4.

Para o agendamento das entrevistas, foi feito, primeiramente, um contato por telefone com o objetivo de identificar os possíveis entrevistados e verificar a disponibilidade para as entrevistas. Em seguida, foi feito um contato por e-mail, para confirmar a participação do entrevistado. As entrevistas foram gravadas para que nenhuma informação fosse perdida. As

entrevistas tiveram duração entre uma e duas horas, dependendo da disponibilidade dos entrevistados.

Como fonte secundária, embora bastante escassa, foram levantadas informações de jornais, revistas especializadas, revistas de grande circulação, *websites* das empresas ou de fontes idôneas. As entrevistas foram transcritas, para facilitar a análise. Os textos foram analisados através aos trechos relativos aos temas do estudo, conforme o quadro conceitual.

### **3.6 LIMITAÇÃO DO MÉTODO**

Por se utilizar o método de estudo de caso, a pesquisa possui três principais limitações (YIN, 2005):

- Não é possível que sejam elaboradas generalizações, independentemente do número de empresas estudadas.
- Subjetividade da coleta. Tentou-se minimizar esse viés ao se realizar entrevistas com mais de uma pessoa em cada grupo, tentando identificar informações complementares e divergências entre as informações e/ou opiniões apresentadas.
- Viés dos entrevistados. O entrevistado pode esquecer-se de apresentar informações, em função da temporalidade dos acontecimentos. Além disso, ele pode apresentar as informações que lhe convier, omitindo ou distorcendo informações que seriam valiosas para a pesquisa, mas que o informante acredita serem desnecessárias ou irrelevantes. Para minimizar o efeito dessa limitação, procurou-se abordar as questões por diferentes perspectivas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

#### 4.1.1 AGREGA

O Agrega é uma *joint-venture* criada por duas grandes empresas brasileiras: a Souza Cruz, líder no mercado nacional de cigarro, e a Ambev, maior empresa de bens de consumo do Brasil e maior cervejaria da América Latina. Os dois acionistas do Agrega (Souza Cruz e Ambev) possuem, cada um, 50% de participação acionária na empresa, ou seja, os investimentos e os custos são divididos igualmente entre eles.

##### 4.1.1.1 Motivadores

O Agrega iniciou suas operações em 2001 e constitui uma iniciativa para alcançar maiores benefícios nos custos totais de aquisição de materiais indiretos e serviços não específicos, que representam uma parcela considerável das compras das empresas, mas que têm recebido menos atenção dos profissionais responsáveis pela gestão de suprimentos. Da idéia inicial ao início das operações, foi necessário um ano de planejamento, que envolveu o desenvolvimento de um *business case* e o apoio de duas grandes consultorias estratégicas. Além de buscar reduzir os custos das compras de seus sócios, o Agrega busca obter lucro vendendo seus serviços para outras empresas interessadas em compartilhar processos colaborativos em compras.

A proposta de valor do Agrega é fornecer uma plataforma de *outsourcing* de compras e gerenciamento de materiais indiretos e serviços, com redução dos custos totais de aquisição através de escala e foco, mantendo a qualidade dos produtos comprados. O foco principal do

Agrega é fornecer escala para as empresas participantes do consórcio e obter melhores condições de negociação, através de atividades de *strategic sourcing*. Na Agrega, o *strategic sourcing* é definido como um conjunto de processos que visa melhorar continuamente os resultados das atividades de compras das empresas do grupo. Só a junção das duas empresas sócias já adiciona volume suficiente para justificar a existência do Agrega. Os outros clientes fornecem volume adicional, que pode ser representativo ou apenas marginal. Na figura a seguir, é possível ver uma representação da lógica de ganhos de escala do Agrega:

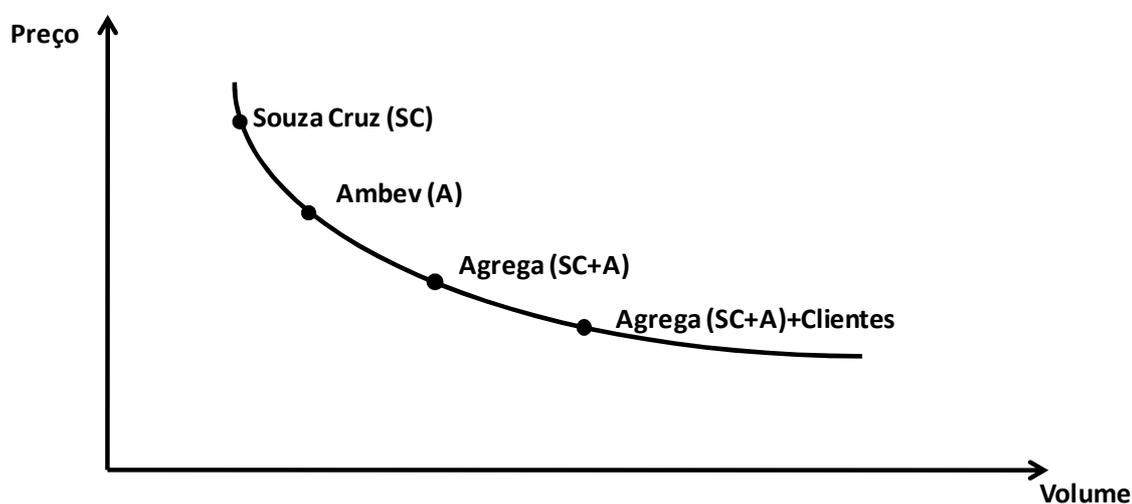


Figura 6: Lógica de ganhos de escala do Agrega (Fonte: entrevista)

#### 4.1.1.2 Estrutura e Processos

O Agrega possui uma estrutura bastante enxuta: um escritório localizado na cidade de São Paulo, onde trabalham aproximadamente 30 pessoas (70% delas possuem extensão universitária ou MBA). A seguir, é possível ver o organograma simplificado do Agrega:

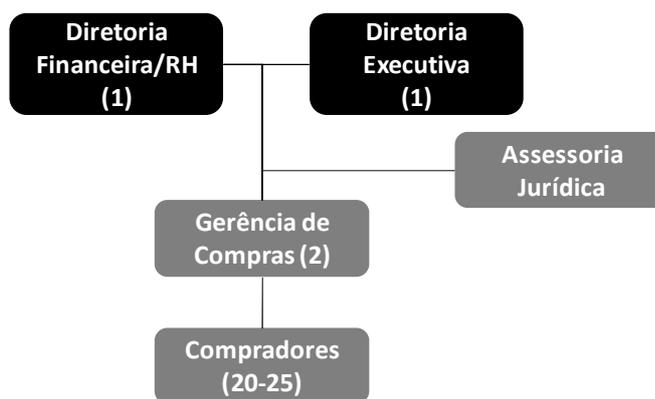


Figura 7: Organograma do Agrega (Fonte: Entrevista)

A gerência de compras é representada por dois gerentes, um de cada sócio, que interagem a todo o momento com a área de suprimentos da Souza Cruz, da Ambev e dos outros clientes. Esses gerentes coordenam as atividades dos compradores, que são divididos em três níveis, e as compras mais complexas, ou que envolvam volume financeiro maior, ficam com os compradores mais experientes. Todos são remunerados em função do desempenho do negócio, ou seja, da obtenção de condições satisfatórias de preço e qualidade. A maior parte dos compradores é contratada externamente. De acordo com os entrevistados, o *staff* do Agrega é um *mix* de pessoas com e sem experiência prévia em compras.

O foco dos compradores é no processo e não nas categorias, o que permite que sejam capazes de conduzir processos de compras de qualquer tipo de produto. A abordagem ou forma de comprar é que irá variar dependendo do produto, mas o processo é único, sempre com as mesmas etapas.

O principal canal de comunicação dentro das companhias é a área de suprimentos. A demanda inicialmente é gerada por essa área de suprimentos de uma das empresas, faz o contato com o Agrega, que consulta a área de suprimentos da outra empresa sócia e de outras empresas que utilizam os serviços do Agrega. Existe um relacionamento muito intenso entre os funcionários do Agrega e os funcionários da Ambev e Souza Cruz em todos os níveis. O

processo de negociação exige um “*loop* de contatos”, ou seja, a todo o momento os compradores do Agrega consultam os fornecedores e os clientes da empresa, principalmente os sócios, para alinhar as expectativas e as cláusulas contratuais.

Existe um plano operacional para definir quais produtos serão negociados em diferentes horizontes de tempo e quanto o Agrega é capaz de gerar em economias. Em média, o processo de compras dura em torno de três meses, podendo ser flexibilizado caso seja demandado pelos sócios e acordado com o outro sócio. É importante salientar que os outros clientes não são envolvidos nos processos de negociação; eles só apresentam a demanda que será negociada e acordam com o Agrega as condições de remuneração das atividades relacionadas às compras dos produtos em questão.

No início das negociações, ocorre uma consulta inicial para levantar a demanda dos clientes, mas o fornecedor pode exigir volume maior para dar maiores descontos. Isso é levado para os clientes, que tomam as decisões referentes a possíveis revisões de pedido. Por outro lado, a demanda por produtos com especificações diferentes por parte das empresas compradoras não é vista como um problema: só o fato de agregar os volumes de compras já viabiliza uma posição de negociação melhor, permitindo ao Agrega adicionar valor aos processos de compras.

Durante o processo de compras, existem pontos de verificação (*milestones*) onde o comprador reporta para os gerentes o *status* da negociação e, caso este seja aprovado, é repassado para a diretoria do Agrega. Só depois da aprovação da diretoria é que o processo é retomado e a negociação passa para a fase seguinte. O comprador tem liberdade para interagir com as empresas sócias, colocar seu ponto de vista sobre a negociação e influenciar o seu cliente na decisão. Segundo os entrevistados, os conflitos não são relevantes a ponto de prejudicar o relacionamento entre as partes envolvidas nem prejudicar as negociações, e

fazem parte do dia-a-dia. Faz parte da cultura das duas empresas sócias dar total liberdade para seus funcionários para interagir com seus chefes e colocar seus pontos de vista, e isso tem trazido bastante eficiência para o Agrega, visto que muitas vezes o comprador tem uma posição privilegiada para opinar.

A negociação envolve, principalmente, a cotação de preços, o prazo de pagamento e o SLA (*Service Level Agreement*). Cada contrato pode envolver a consulta a vários fornecedores, podendo chegar a mais de 20 fornecedores potenciais para ajudar no processo decisório. Esses fornecedores são classificados quanto às suas características e quanto a negociações anteriores.

O fechamento da negociação envolve um contrato parcial entre o Agrega e o fornecedor, firmando as condições contratuais. O Agrega é apenas um intermediário das negociações, pois os contratos são firmados diretamente entre os fornecedores e as empresas compradoras como um contrato de cobertura, onde o fornecedor garante a venda de produtos e serviços a uma determinada condição de preço e a empresa compradora se compromete em comprar um determinado volume em um período de tempo estipulado. A partir daí, os setores jurídicos das empresas compradoras clientes do Agrega se envolvem no processo junto com o setor de suprimentos de cada empresa para acertar os últimos detalhes.

Após firmar os contratos entre os fornecedores e as empresas compradoras, o Agrega monitora o SLA ao longo do contrato, e levará isso em consideração em negociações futuras. Essa informação é repassada aos sócios, mas não para os outros clientes, pois não há estreitamento no relacionamento suficiente entre o Agrega e seus clientes.

Dependendo da forma como é conduzida a negociação, são utilizados recursos diferentes para a comunicação entre o Agrega e os fornecedores. A maior parte dos contatos é

feita por telefone e por e-mail. No caso de fornecedores de produtos menos representativos, é preferido o sistema *web*. Leilões reversos são muito pouco utilizados, pois é considerado um processo com custos maiores. Só quando o volume é representativo e o produto é bastante padronizado, os leilões são preferidos às outras formas de negociação.

Quanto ao sigilo das informações, são utilizados os mesmos procedimentos e política da Souza Cruz, que é considerada uma das empresas mais desenvolvidas e preocupadas com sigilo de informação no Brasil. Os sistemas também foram majoritariamente herdados da Souza Cruz, o que foi um importante facilitador para o desenvolvimento do Agrega.

#### **4.1.1.3 Benefícios**

A partir de suas operações, o Agrega tem conseguido gerar uma redução média de 15,5% nos preços dos produtos negociados (alguns preços podem ter uma redução de até 90%), e já foi responsável por negociar mais de R\$ 2,5 bilhões em compras de produtos e serviços desde o início de suas operações. Pelos seus serviços, o Agrega cobra uma percentagem da economia gerada (entre 5% e 15% da economia de custo), além de uma parcela fixa pela negociação. Essas taxas variam de acordo com o volume comprado pelo cliente e com a categoria do produto. Os sócios também pagam uma taxa para o Agrega assumir as suas compras, só que menor do que as taxas praticadas para outros clientes.

O crescimento anual médio de *savings* (ganhos a partir de preços menores) desde o início de suas operações é de 100%, enquanto que o crescimento médio do portfólio de produtos é de 50% aproximadamente. Até o início de 2008, o Agrega tinha conseguido gerar uma economia de R\$ 100 milhões só para seus acionistas, valor considerável principalmente

se comparado ao valor investido inicialmente na estrutura: R\$ 3 milhões. Em função desse desempenho, o Agrega conseguiu um *payback* de apenas nove meses de operação.

De acordo com os entrevistados, a mistura das culturas das duas empresas sócias forma a cultura do Agrega, e buscou-se ao longo do tempo absorver o melhor das duas para formar uma terceira. Por causa desse ambiente multicultural, as pessoas que trabalham no Agrega desenvolveram uma grande capacidade de adaptação, o que facilita o diálogo com os fornecedores e com os clientes da empresa.

Independentemente da empresa de origem dos funcionários, estes são treinados internamente e todo o conhecimento necessário para se familiarizem com os processos de compras é transmitido a partir de aulas presenciais e à distância. Existem dois tipos de cursos: o técnico, sobre *strategic sourcing*, negociação, análise de mercado, etc., e o treinamento gerencial para os funcionários que estão há mais tempo na empresa e que estão sendo preparados para assumir cargos gerenciais nas empresas sócias. Alguns funcionários das empresas sócias são alocados no Agrega para um estágio de aprendizado em compras e, depois de um tempo, retornam para as suas empresas de origem.

É natural que alguém desenvolvido dentro do Agrega assuma cargos gerenciais na Ambev ou Souza Cruz após esse estágio. O desenvolvimento desse *pool* de conhecimento em processos de compras é um grande benefício percebido pelos sócios e pelas pessoas capacitadas para conduzir os processos de compras nas companhias.

Outra vantagem do Agrega é a possibilidade de utilizar as estruturas dos sócios para os treinamentos, fornecendo material e aumentando a escala dos cursos, pois mais pessoas são treinadas. O Agrega também financia cursos externos para os seus funcionários. Depois desse treinamento inicial, o treinamento passa a ser *on the job*.

#### **4.1.1.4 Desvantagens e Dificuldades**

Como as decisões envolvem o consenso dos sócios na maioria das vezes, o processo é um pouco mais demorado e complexo do que o processo conduzido internamente pelas próprias empresas. Normalmente, os compradores apresentam a proposta dos fornecedores em reuniões com a diretoria do Agrega, onde são realizadas as validações finais antes de serem apresentadas para os sócios e para os clientes. Existe um processo de venda interna, ou seja, para que ocorra o fechamento das negociações, a proposta dos fornecedores deve ser aprovada pelos representantes da Ambev e da Souza Cruz que, para isso, precisam ser convencidos de que as condições de contrato são as melhores que poderiam ser atingidas.

No começo das operações desse consórcio, os fornecedores não reconheciam o Agrega e queriam negociar diretamente com as empresas. Depois de certo tempo, esses fornecedores começaram a reconhecer o Agrega como um interlocutor legítimo das negociações das empresas sócias e de outros clientes do Agrega.

Outra grande dificuldade enfrentada pelo Agrega é a desconcentração geográfica das unidades das duas empresas: A Souza Cruz possui duas fábricas e quatro usinas, e a Ambev possui 40 sites no Brasil. Conseguir gerar escala com tamanha desconcentração é um dos grandes desafios que a operação do Agrega tem que enfrentar.

#### **4.1.1.5 Fatores críticos de sucesso**

O fator-chave das operações do Agrega, de acordo com os entrevistados, é a identificação de sinergias. Por mais que a Ambev e a Souza Cruz atuem em mercados

específicos diferentes, são duas empresas industriais com perfis razoavelmente semelhantes. Tirando os materiais diretamente relacionados à produção, o perfil de compras de materiais indiretos das duas empresas é muito parecido.

Os outros três pilares da gestão do Agrega são:

Foco - o Agrega é focado em *Strategic Sourcing*. Além disso, os produtos e serviços negociados pelo Agrega devem ser não-específicos (não relacionados à produção) e devem ser fontes valiosas de sinergia em compras para as empresas compradoras.

Processo - os processos de compras são padronizados e possuem etapas bem claras, facilitando e agilizando as negociações:

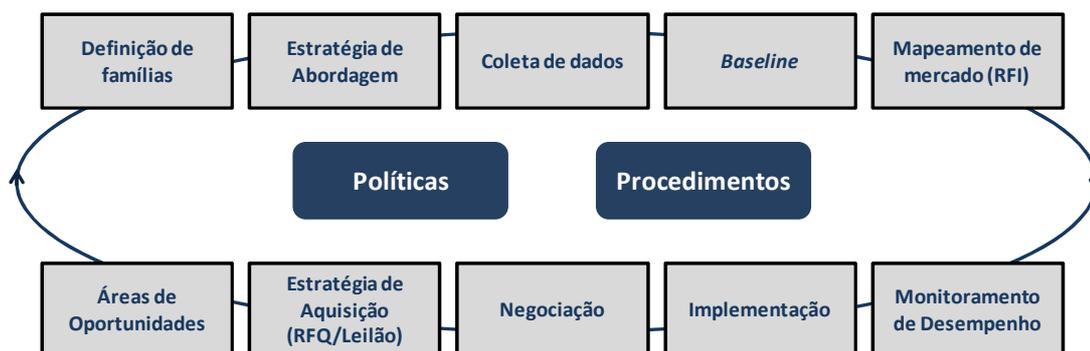


Figura 8: Estratégia operacional do Agrega (Fonte: entrevista)

Conhecimento - por ser uma empresa especializada nos processos de compras, o Agrega desenvolve um *pool* de conhecimento valioso para seus acionistas (que utilizam o Agrega como uma plataforma de treinamento de pessoal) e seus clientes. Em função do seu conhecimento nos processos de compras, o Agrega consegue uma maior velocidade nas negociações e menores custos de operação. A experiência de sua equipe permite um processo mais eficiente na gestão de abastecimento e uma especialização em mercados e produtos que dentro das empresas seriam tratados como secundários.

Segundo os entrevistados, o foco do Agrega não é comprar por menos, e sim comprar bem: muitas vezes não é só preço, mas também serviço e/ou qualidade. O *core business* do Agrega são os processos de compras e as metodologias utilizadas em diversas atividades, sendo as principais delas as análises e pesquisas de mercados fornecedores, análises de *Benchmarking* e, em alguns casos, o desenvolvimento de mercado fornecedor. Existe, também, um plano de desenvolvimento de fornecedores, onde o próprio Agrega ajuda os seus fornecedores a “comprar melhor”. Segundo os entrevistados, “eles economizam, e nós economizamos também”.

A pesquisa de mercados fornecedores é uma atividade fundamental, pois baliza os compradores na hora de negociar preço e serviço. Os compradores podem ficar uma ou duas semanas só realizando pesquisa de mercado. A composição de um histórico ajuda no acompanhamento e monitoramento do mercado fornecedor, permitindo que o Agrega consiga identificar e antecipar tendências no mercado fornecedor e tome as ações necessárias.

O fato de a empresa ter nascido já com um grande volume de negócios (por causa de seus acionistas, principalmente) é outro importante determinante para o sucesso dessa iniciativa de cooperação. Dessa forma, a entrega de resultados significativos ocorreu de maneira bastante rápida, o que acabou gerando uma espécie de *feedback* positivo: a entrega prematura de bons resultados estimulou as empresas (sócias e clientes) a utilizarem mais a plataforma de compras do Agrega, que por sua vez contribuiu para melhorar a sua posição de negociação, gerando maiores resultados para seus clientes.

No entanto, segundo os entrevistados, o principal fator crítico de sucesso do Agrega é a robustez dos processos de compras, o que traz bastante eficácia para as negociações. A escala de operação também foi citada como tendo o mesmo grau de importância, e cada um desses fatores complementa um ao outro:

*“Não é só escala. Depois que você exauriu essa lacuna, você tem que buscar novas formas de adicionar valor para o negócio. Às vezes, você pega carteiras de uma só empresa e você consegue adicionar valor. Por isso, o processo é tão importante quanto a escala para gerar valor para os clientes e sócios.”*

Além disso, o modelo de governança, envolvendo as empresas sócias em todas as etapas do processo, e o patrocínio da alta diretoria da Ambev e Souza Cruz, foram considerados importantes contribuintes para o desenvolvimento do Agrega. Em todas as apresentações de resultados das duas empresas, as diretorias incluem os resultados financeiros e operacionais do consórcio, que naturalmente justificam a existência do Agrega.

Foi citado, também, que a proximidade geográfica das pessoas envolvidas nas decisões contribui, mesmo que com menor importância, para a agilidade dos processos de negociação. Isso acontece porque as áreas de suprimentos tanto da Ambev quanto da Souza Cruz se encontram em São Paulo, assim como o escritório do Agrega, permitindo a realização de reuniões muito mais facilmente.

#### **4.1.1.6 Evolução**

Além da Souza Cruz e da Ambev, o Agrega fornece seus serviços principalmente para grandes empresas industriais brasileiras e multinacionais de diversos setores, como ALL, Perdigão, Ultragaz, Gradiente, Alparagatas, e Pfizer. Dessa forma, por poder atuar junto com empresas de diversos setores, o Agrega possui uma lista bastante grande de clientes em potencial, não havendo, em princípio, nenhuma restrição para que o Agrega atenda empresas que demandem seus serviços. No entanto, a inclusão de novos clientes deve ser aprovada pela diretoria do Agrega, com o aval da diretoria da Souza Cruz e Ambev.

Na maior parte das vezes, são os próprios clientes que procuram o Agrega, mas pode acontecer de o Agrega procurar empresas compradoras para formar um volume de compras que ajude a tornar as negociações mais eficazes. Os clientes de longo prazo são preferidos e, normalmente, são empresas industriais de grande porte, assim como a Souza Cruz e Ambev. A decisão de aceitar realizar as compras para essas empresas se baseia em verificar se há sinergia em compras que possa ser útil tanto para os sócios quanto para os clientes, independentemente do volume.

O primeiro produto gerenciado pelo Agrega foi passagens aéreas. Hoje, o Agrega possui em seu portfólio 120 categorias de produtos e serviços, o que representa 35% do volume total de compras das organizações que utilizam o Agrega. Há três anos, eram apenas 40 categorias de produtos presentes no portfólio da empresa. A seguir, é possível ver um quadro com as principais categorias de produtos cujas compras são gerenciadas pelo Agrega:

Quadro 7: Portfólio de produtos e serviços não específicos do Agrega

MRO		Serviços	RH	Viagens	Informática
Material elétrico Material laboratório Rolamentos Ferramentas Uniformes Calçados Segurança EPI Material de escritório Formulário Contínuo Impresso Plano Correias Paletes Eletrodo/Solda Parafuso/Porcas Vacuum Form  Ferroso não ferroso Veículos Itens Promocionais Serv. Usinagem Anéis / retentores Adesivos Industriais	Ácido Cítrico Combustível escuro Combustível claro Lubrificante Diesel para energia GLP Energia Elétrica Gás Natural  Agro Químicos	Limpeza Frete SAC Frete Printing Frete Merchand. Serv. Empilhadeira Printing Serviços de cópias Malotes Courier Guarda documentos Manutenção predial Vigilância Publicações Publicações legais Locação de Frota Promotore/Repositor Serv. Paletes  Segurança Obras civis Frete Fracionado Frete Primário Transp. Funcionários Jornais/Revistas Serv. Advocatícios	Recrut. / Seleção Restaurante Cesta de Natal Brinquedos Serv. Mão de obra Assist. médica Assist. Odontológica Serv. Portaria  Treinamento Ticket alimentação Material Handling Armazenagem Locação Maq. Café	Agência Passagem aérea Hotéis Locação de veículo Táxi Eventos	Desktops e notebooks Impressoras Handheld Servidores Coletores Telefonia Local Telefonia DDD Telefonia Movei Telefonia 0800 Data center Help Desk Help Desk SAP Serv. Informática Softwares prateleira Manutenção Hardware Quiosques  Telecom Digitalização

A evolução do portfólio de produtos gerenciado pelo Agrega ocorreu naturalmente, a partir da identificação de novas oportunidades de redução de preços pelo Agrega ou pelos próprios sócios. Hoje, o volume de compras do atual portfólio de produtos do Agrega é

grande, mas com crescimento marginal. Por isso, os gestores da empresa acreditam que é necessário buscar novos parceiros no mercado com o objetivo de trazer escala adicional, assim como identificar novas oportunidades de sinergias em compras nos clientes do Agrega, principalmente na Ambev e Souza Cruz.

Hoje, o objetivo principal desse consórcio é expandir seu portfólio de categorias para, com isso, ampliar o seu volume de negócios. Há aproximadamente três anos, esse portfólio tem permanecido praticamente o mesmo, o que dificulta o crescimento da empresa. Os principais critérios utilizados pelo Agrega para incluir novos produtos no seu portfólio são:

- A compra do produto não pode ser considerada estratégica para as empresas sócias e/ou clientes (*non core*);
- É possível identificar sinergia em compras que possa gerar valor para seus acionistas e clientes.

#### **4.1.1.7 Tamanho**

Os entrevistados acreditam não existir um tamanho ótimo para a operação, ou seja, não existiria um limite à entrada de novos produtos no portfólio, novos clientes, ou até contratação de novos funcionários. É uma demanda do Agrega, inclusive, a expansão de sua estrutura física, pois o atual escritório está totalmente utilizado. O fator limitante significativo para o crescimento do Agrega, na verdade, seria o volume de compras de material indireto das empresas sócias que o Agrega consegue assumir gerando valor para as mesmas. Isso ocorreria porque a identificação das oportunidades de cooperação horizontal em compras acontece essencialmente nos portfólios de compras dos sócios, ou seja, a iniciativa de inclusão de novos produtos no portfólio de compras do grupo parte exclusivamente dos sócios, e não dos

outros clientes. Esse limite gira em torno de 80% de materiais e serviços indiretos comprados pela Ambev e Souza Cruz ou 28% dos custos totais das compras das duas empresas. Hoje, o Agrega é responsável por 50% das compras desses produtos das sócias, o que representa 17,5% dos custos totais das compras dessas empresas.

#### **4.1.1.8 Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor**

Por causa do seu grande volume de negociação, o que é considerado uma das principais fontes de vantagem competitiva, os entrevistados não acreditam que o Agrega tenha competidores significativos, pois nenhum competidor possui o mesmo volume de compras que a Souza Cruz e a Ambev. Existiriam algumas poucas iniciativas nesse sentido (compras cooperativas de materiais e serviços indiretos), mas não com a mesma escala do Agrega.

Quanto aos fornecedores, hoje muitos percebem que o Agrega facilitou os processos de negociação, pois conseguem negociar com apenas um “interlocutor” para o mesmo volume, minimizando custos e agilizando os processos de negociação. Além disso, o fornecedor sabe que se não negociar com o Agrega, perde pelo menos duas contas de clientes extremamente importantes. O fornecedor também pode se beneficiar de relacionamentos mais duradouros e percebe um maior profissionalismo e controle dos processos de negociação, se comparados com as outras empresas. Por outro lado, esse fornecedor também se sente mais cobrado.

Por ser uma empresa que atende clientes de diversos setores, não existe muita preocupação quanto à possibilidade de a empresa ser acionada judicialmente por ter práticas anti-competitivas. Independentemente de qualquer problema, o Agrega é considerado um parceiro na área de compras bastante exitoso e, por causa disso, tem o seu modelo de operação exportado para outros continentes, como América do Norte, Europa, Ásia e África,

continentes onde a Souza Cruz e a Ambev estão presentes, com a ajuda da matriz brasileira. Além disso, os entrevistados acreditam ser extremamente fácil replicar as atividades do Agrega em outros setores, e que, por isso, o modelo cooperativo na área de compras pode se tornar uma das mais importantes ferramentas para empresas que desejam melhorar seus resultados operacionais e financeiros.

#### **4.1.2 COOPERATIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO CEARÁ (COOPERCON-CE)**

A Cooperativa da construção civil do estado do Ceará, ou simplesmente Coopercon-CE, foi a primeira cooperativa de compras instituída no Brasil. Ela foi criada há aproximadamente 10 anos com o propósito de ser um braço de negócios do Sindicato das Empresas de Construção Civil do Estado do Ceará (Sinduscon-CE). A Coopercon-CE é um caso tão notável de sucesso que seu presidente viaja a convite de sindicatos de construção civil de outros estados para ministrar palestras e ajudar no desenvolvimento de outras cooperativas de compras.

##### **4.1.2.1 Motivadores**

O Coopercon nasceu da idéia de instituir uma central de compras nos mesmos moldes de centrais de negócios de varejo, mas que ofereceria serviços para empresas de construção civil. O principal agente motivador foi a redução de preços para competir com as grandes construtoras nacionais, que já possuíam condições especiais com os fabricantes e que estavam planejando entrar no mercado cearense. Seu objetivo principal é fornecer produtos e serviços

relacionados à construção civil aos seus associados a baixo custo, aproveitando o volume de compras de todas as construtoras associadas para negociar melhores condições de preço e serviços.

#### **4.1.2.2 Estrutura e Processos**

Após contratarem uma consultoria jurídica especializada, foi sugerido que o grupo de compras deveria ser constituído na forma de uma cooperativa, regime jurídico regido pela lei 5.764/71. A solução proposta (formação de uma cooperativa) foi uma maneira de reduzir a carga de impostos e reduzir a possibilidade de o grupo de compras ter problemas legais, tais como ser acusado de concorrência desleal e formação de cartel, entre outras, dispostas na Lei federal 8.884/94. Para formar uma cooperativa onde as empresas pudessem participar, foi necessário constituir uma cooperativa de associação mista, ou seja, as empresas de construção civil (pessoas jurídicas) e seus diretores (pessoas físicas) são associados.

A gestão da cooperativa fica a cargo de oito diretores e um presidente, que se reúnem semanalmente para acompanhar o andamento das negociações, discutir com fornecedores, avaliar fornecedores, dividir as atividades para a semana seguinte, etc. A alta diretoria da cooperativa é formada por diretores técnicos de grandes construtoras, sendo cada um desses diretores responsável pelas compras de um ou mais grupos de produtos para a cooperativa. Os membros menores não influenciam diretamente na gestão do grupo, mas podem dar opinião, relatar problemas nos serviços prestados, etc. Não foi relatado, até hoje, nenhum conflito relevante entre os membros da cooperativa.

O número de diretores cresceu nos últimos anos (eram seis, anteriormente) para ajudar na gestão e negociação com os fornecedores. É importante salientar que as empresas onde

trabalham os diretores da cooperativa representam 80% do Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil do estado do Ceará. Isso mostra, mais uma vez, que a gestão da cooperativa é concentrada nas grandes empresas do estado.

Quanto às características dos associados, existem, basicamente, dois perfis dominantes de cooperados: o das empresas que utilizam intensamente o processo cooperativo para realizar suas compras, normalmente grandes construtoras, e aquelas que utilizam esporadicamente os serviços da cooperativa, normalmente pequenas construtoras ou empresas de engenharia especializadas.

Para ser aceito, o novo membro tem que ser aprovado pela diretoria para poder ingressar na cooperativa. Além disso, o novo associado deve pagar R\$ 24.000 como uma taxa de aceitação, além de contribuir com 2% do valor negociado para a manutenção da estrutura física da cooperativa. Alguns entrevistados acreditam que esse valor é deliberadamente baixo por duas razões: para estimular a entrada de novos associados e para concentrar a maior parte do benefício na redução dos preços, e não na receita gerada pelas taxas da cooperativa. Por serem baixas, as taxas de admissão e de negociação visam primordialmente cobrir os custos da estrutura da cooperativa, principalmente a manutenção do escritório e o pagamento dos salários dos funcionários. A receita gerada por essas taxas, no entanto, supera os custos de operação do grupo, e o valor residual está sendo acumulado até os associados resolverem o que farão com ele (devolver para os associados, investir em outros projetos, etc.).

Os volumes são determinados através de consultas com os associados e estes garantem um volume de compra por mês (ou semestre) para os fornecedores. Não é exigido dos associados um volume mínimo para entrar nas negociações, ou seja, o cooperado pode participar independentemente dos volumes demandados. As negociações sobre condições contratuais de fornecimento de cada grupo de produtos são realizadas duas vezes por ano. Isso

quer dizer que a cooperativa negocia volume, qualidade e outros aspectos de fornecimento a cada seis meses e que, durante esse período, as condições de fornecimento permanecem as mesmas, como preço, qualidade, serviços associados, manutenção, garantias, *service level agreement* (SLA), etc. Só após a negociação seguinte, os fornecedores e os associados da cooperativa podem sugerir mudanças nas condições contratuais.

O processo de negociação leva em torno de dois meses. A única exigência feita para os cooperados que desejem participar das negociações é que garantam que comprarão o volume de produto em questão durante o período de cobertura do contrato, ou seja, eles têm que se comprometer a comprar o volume que indicaram que iriam comprar. O levantamento desse volume demandado é realizado antes da negociação com os fornecedores.

O preço de compra é exatamente o mesmo para todas as empresas, sem distinção quanto ao que as empresas representam no volume comprado. As grandes empresas não vêem isso como problema. No entanto, não era assim no começo, pois esses grandes compradores acreditavam que estavam emprestando poder de barganha para as pequenas empresas. Hoje, existe a consciência de que os pequenos ganham mais, mas como os volumes comprados pelos grandes cooperados são maiores, estes se beneficiam mais em valores financeiros absolutos. As pequenas empresas também saem ganhando, mas como o volume comprado é menor, o benefício absoluto é menor. Além disso, as grandes empresas acreditam que o volume de vários pequenos associados contribui muito para adicionar poder de barganha nas negociações.

Segundo os entrevistados, a falta de conhecimento técnico sobre processos de compras por parte dos diretores da cooperativa não afeta significativamente a eficácia do grupo de compras. Acredita-se que delegar a tarefa de negociação para os diretores (pessoas envolvidas

diretamente nos negócios, e não profissionais especializados em processos de compras) é a melhor forma de conduzir as negociações. Segundo um dos entrevistados:

*“Eu só posso confiar que você vai comprar bem porque você não é um profissional que pode levar algum incentivo; eu só posso confiar em pessoas que são beneficiadas diretamente pela qualidade do contrato. Isso dá credibilidade à negociação.”*

Os entrevistados também alegam que, por serem das maiores empresas do estado, os diretores possuem credibilidade frente aos fornecedores e aos outros associados menores. Isso, como consequência, fortalece o comprometimento de todas as empresas associadas e reduz a chances de potenciais conflitos.

Praticamente todas as negociações são feitas pelos próprios diretores da cooperativa, que levam para as reuniões semanais o *status* de cada negociação. Essas reuniões semanais acontecem na própria sede da Coopercon com todos os diretores e, muitas vezes, com os próprios fornecedores. As reuniões colocam os fornecedores em uma posição de negociação desconfortável e delicada, pois, normalmente, dois representantes desses fornecedores estão nessas reuniões e se reúnem com os nove diretores das maiores construtoras do estado para negociar um volume de vendas bastante representativo para os próximos seis meses.

Os ajustes finais com os cooperados são feitos por telefone, quando a negociação já está prestes a ser finalizada, principalmente para aqueles que ainda não deram certeza do volume que irão executar. A cooperativa, em nome de seus associados, negocia com os fornecedores, mas os contratos são firmados diretamente entre os fornecedores e as empresas, o que caracteriza a cooperativa como apenas um intermediário das negociações. Como os produtos e serviços negociados pela Coopercon-CE são bastante padronizados, dificilmente ocorre algum conflito quanto à definição das especificações desses produtos e serviços.

Como os processos de compras são de responsabilidade direta dos diretores da cooperativa, a sua estrutura é bastante enxuta: existe um escritório com uma sala de reunião (para os encontros semanais), onde quatro pessoas trabalham. Esses funcionários são responsáveis por atividades burocráticas, administrativas e de apoio.

Nenhum sistema tecnológico sofisticado é utilizado para apoiar as atividades da cooperativa, sejam eles relacionados ou não aos processos de compras. São utilizados, basicamente, e-mail e telefone para a comunicação entre os membros e entre os diretores e os fornecedores da cooperativa. No início do levantamento dos volumes dos cooperados, é utilizado principalmente o e-mail, mas quando há necessidade de validação desses volumes, a comunicação por telefone é preferida por trazer agilidade nas respostas. Todas as outras atividades da cooperativa, como serviços de contabilidade, assessoria jurídica, RH, limpeza, etc., são terceirizadas.

A avaliação dos fornecedores da cooperativa não é sistematizada, sendo apenas discutida informalmente a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores nas reuniões semanais. Cada diretor tem a prerrogativa de comentar o desempenho dos fornecedores e alertar as outras empresas da cooperativa sobre qualquer serviço mal prestado. Para as empresas pequenas que não participam da reunião, essa comunicação pode ser feita por telefone ou e-mail antes das reuniões, e o presidente ou diretor responsável pela negociação desse produto comunica aos outros diretores.

#### **4.1.2.3 Benefícios**

As reduções de preço têm bastante consideráveis: 20% para elevadores, 5% para cimento, 20% para geradores (podendo este índice chegar a 40%). Na média, a redução total

de custos gira em torno de 15%. O custo de associação é pequeno e é pago quase que imediatamente, pois, segundo os entrevistados, o valor é muito baixo se comparado à economia gerada pela redução dos preços. Nas palavras de um deles:

*“(..) Imagina, você faz uma compra de cem mil reais em geradores, o que não é muita coisa. A economia pode chegar a quarenta mil reais, o que já paga os custos de associação já na primeira compra (..).”*

De maneira geral, os entrevistados acreditam que o grupo de compras tem atingido seus objetivos. Não há casos de conflitos graves e nenhum pedido para sair do grupo. Todos os entrevistados se mostraram satisfeitos com o desempenho da cooperativa e otimistas quanto aos seus projetos futuros. Nas palavras de um dos entrevistados:

*“Sempre é melhor comprar pela cooperativa. Ela assume todo o processo de compra do produto em questão, reduzindo a carga de trabalho das pessoas responsáveis pela compras dentro das construtoras. O baixo envolvimento do pessoal de compras das construtoras é visto, portanto, como um ponto positivo. É um luxo pra gente!”*

#### **4.1.2.4 Desvantagens e Dificuldades**

O sucesso de hoje, no entanto, não reflete as dificuldades que o grupo enfrentou no início de suas operações. O principal problema era a desconfiança dos associados quanto à disponibilização de informações que acreditavam ser estrategicamente sensíveis. Essa desconfiança existia porque os associados partiam do princípio de que as suas informações de compras eram vitais para os seus negócios e representavam uma vantagem competitiva. Segundo um dos entrevistados:

*“Cada um achava que o preço praticado por cada um era diferenciado do preço do outro. Demorou certo tempo até que os associados compartilhassem as informações de preços exercidos por seus fornecedores. Hoje, eles conversam abertamente sobre preços. Não existe mais a noção de que, com o compartilhamento de informação de compras, você está passando a sua vantagem competitiva para o seu concorrente.”*

Hoje, as empresas construtoras não se consideram concorrentes em compras de materiais e serviços, apenas na compra de terrenos. A compra de terreno seria o diferencial competitivo de cada construtora. As construtoras isolam essa competição para que isso não afete as negociações da cooperativa: todas as empresas realizam individualmente as compras de terrenos, e não divulgam nenhum tipo de informação relacionado a isso, tais como preço e localização. Nas outras questões, as empresas se consideram aliadas na busca por competitividade frente às grandes construtoras nacionais.

No início das operações da cooperativa, os fornecedores preferiam negociar diretamente com as empresas, pois acreditavam que a entidade da cooperativa trazia dificuldades para a negociação, reduzindo a margem das vendas. Houve tentativas por parte de alguns fornecedores de boicotar o grupo de compras estimulando o “*free riding*” por parte dos associados, ou seja, seriam oferecidos descontos para os associados que não participassem das negociações da cooperativa. Esses fornecedores foram alertados que se tentassem vender para qualquer membro por fora da cooperativa, eles seriam excluídos automaticamente de negociações futuras.

O grupo de compras na forma de uma cooperativa traz algumas limitações, sendo a principal delas a impossibilidade de vender seus serviços para empresas que não pertencem ao grupo de empresas cooperadas e obter lucro com isso; só como associadas as empresas podem se beneficiar dos serviços do grupo. Muitas empresas menores não utilizam os serviços da cooperativa porque se interessam em comprar através de processos colaborativos apenas alguns produtos ou por apenas um determinado período de tempo, o que não justificaria a sua associação permanente ao grupo.

Também foi relatado que a atividade de “fechamento” dos volumes de cada empresa é muito desgastante para os diretores responsáveis pelas negociações, pois muitos associados mudam os volumes ou decidem participar do processo nos últimos dias. Isso faz com que os diretores tenham que fazer uma quantidade grande de ligações, tanto para os fornecedores quanto para os associados. Está nos planos da diretoria da Coopercon-CE repassar parte das atividades realizadas por seus diretores para uma diretora executiva contratada pela cooperativa.

Depois da negociação, é muito prejudicial para o cooperado não comprar o volume com que se comprometeu, pois pode vir a sofrer sanções no futuro. Se desejar comprar mais, não há nenhum impedimento, sendo apenas necessário verificar se o fornecedor possui capacidade para supri-lo.

Por causa da divisão de tarefas entre os diretores, existe uma falta de padronização do processo de compras, pois cada um o conduz de forma diferente, na maioria das vezes da mesma maneira em que são conduzidos os processos internos de compras das empresas desses diretores. Um dos objetivos da contratação de uma diretora executiva para a cooperativa é exatamente padronizar os processos de compras e escolher a melhor forma de conduzir o processo para cada categoria de produto.

#### **4.1.2.5 Fatores críticos de sucesso**

Os entrevistados foram unânimes em dizer que o principal fator de sucesso foi a entrada das grandes empresas de construção civil do estado na cooperativa, o que permitiu que o grupo conseguisse volume relevante para as negociações com o fornecedores e apresentasse resultados significativos. Além disso, essas grandes empresas assumiram a diretoria da

cooperativa, trazendo grande respeitabilidade e legitimidade, tanto entre os outros associados quanto entre os fornecedores. A partir desse momento, as empresas associadas começaram a utilizar a plataforma de compras da cooperativa de forma mais intensa, fazendo com que muitas empresas se comprometessem com o processo, possibilitando que o grupo apresentasse resultados cada vez melhores e estimulando novas empresas a entrarem no grupo, como se depreende da declaração de um entrevistado:

*“Demonstrar os benefícios da cooperativa tem sido a principal forma de incentivar os associados a comprarem mais pela cooperativa. (...) Hoje, as empresas só fazem compras individualmente porque não conseguem customizar, personalizar seus produtos se comprarem pela cooperativa, como é o caso de pisos e revestimentos. Cada um quer de um formato, cor ou material diferente.”*

Outro fator de sucesso é o relacionamento próximo que os gestores da cooperativa possuem. Os diretores criaram um círculo de confiança e amizade que trouxe clareza e eficiência para o grupo. Hoje, as conversas ocorrem naturalmente, sem o medo de divulgar as informações estratégicas, por exemplo.

A cultura local do empresariado cearense também foi apresentada como um importante contribuinte para a criação do grupo de compras e para o seu sucesso atual. Foi relatado que existe uma tendência das empresas do Ceará em formar associações de grupo, como é o caso do Sinduscon e da Coopercon. Pela necessidade de produtos de qualidade e escassez de fornecedores no estado do Ceará, essas empresas são forçadas, muitas vezes, a buscarem fornecedores em outros estados junto com outras empresas do mesmo setor, conforme declara um entrevistado:

*“Isso [tendência de criar associações empresariais] não tem em estado nenhum. Essa característica cultural do empresariado local favorece um relacionamento mais próximo entre as empresas do mesmo setor. A cooperativa veio só fortalecer a idéia de que juntas as empresas são melhores que individualmente.”*

É possível inferir a partir das entrevistas que o crescimento acelerado do setor imobiliário cearense também pode ter contribuído sensivelmente para a evolução bem sucedida do grupo. Desde a década passada, o setor tem crescido acima do PIB nacional, impulsionado por estímulos do governo, como linhas especiais de crédito e programas de habitação, e por aquisições de imóveis por parte de estrangeiros e brasileiros de diversas regiões do país, que vêem o Ceará como sua “segunda casa”. Dessa forma, a competição entre as empresas desse setor parece menos intensa: a demanda aquecida permite que as construtoras, principalmente, consigam focar seus esforços em eficiência operacional e custos dos projetos, sem muita preocupação com as vendas. Além disso, a demanda aquecida faz com que a competição entre as construtoras seja menos intensa, o que torna mais fácil construir um ambiente de colaboração entre as empresas.

#### **4.1.2.6 Evolução**

O portfólio de produtos, ao contrário do número de cooperados, tem permanecido constante nos últimos anos. Isso se deve à dificuldade de se identificarem oportunidades de sinergia em compras, pois a variedade de produtos utilizados na construção civil é muito grande e cada empresa utiliza especificações diferentes, principalmente para os materiais de acabamento. Portanto, o portfólio de produtos do Coopercon se restringe basicamente a produtos padronizados e/ou com pouca variabilidade nas suas características. Por isso, a cooperativa foca principalmente na compra de materiais utilizados na parte estrutural das construções. Hoje, são sete categorias de produtos: cimento, geradores, elevadores, gesso (de

forro, de parede, e de revestimento), tubos e conexões, fios e cabos, e fundações em estaca. Algumas vezes, são feitas compras de portas e porcelanato.

Mesmo tendo o seu portfólio de produtos constante nos últimos anos, a compra desses materiais representa 50% dos custos das obras realizadas por essas empresas, e o volume financeiro negociado pela cooperativa tem crescido consideravelmente, em torno de 25% ao ano. Hoje, a Coopercon-CE negocia em torno de R\$ 50 milhões de reais por ano para os seus cooperados.

Hoje, 70% do volume negociado pela Coopercon-CE são atribuídos às empresas dos diretores da cooperativa, e os outros 30% são garantidos pelos pequenos associados. Em média, 30 empresas participam de cada negociação, e 20 participam regularmente das negociações. As demais participam esporadicamente e são consideradas oportunistas, pois muitas vezes se interessam por um número limitado de produtos. Outra justificativa é que, por serem pequenas, elas realizam projetos curtos que dificultam o planejamento e que não justificam a compra pela cooperativa. Outro caso são as construtoras especializadas em um determinado serviço que não necessitam realizar constantemente compras de produtos ou possuem um portfólio de compras limitado.

Além das compras de produtos e serviços, a Coopercon-CE também ajuda no desenvolvimento de fornecedores e em iniciativas de aprimoramento do mercado fornecedor. Algumas construtoras também podem ser sócias de empresas fornecedoras desenvolvidas pela cooperativa. Em 2009, está sendo desenvolvido um projeto para construir uma fábrica de cimento que deve entrar em operação em 2010, cuja sociedade será compartilhada pelas empresas construtoras e outros investidores. O cimento é um produto essencial para as empresas de construção civil e é difícil negociar descontos maiores com os fornecedores. O mercado fornecedor é ainda muito restrito, por isso a cooperativa identificou essa

oportunidade de desenvolvimento de fornecimento. Existem planos também para desenvolver fornecedores de produtos com concreto e argamassa. Existe ainda uma proposta para desenvolver uma cooperativa nacional, principalmente para lidar com fornecedores que atuam em todo território o nacional.

#### **4.1.2.7 Tamanho**

No começo das operações da cooperativa, poucas empresas participavam desse processo, que era bastante informal e que basicamente envolvia compra de cimento e elevadores. Hoje, são 67 empresas participantes ligadas ao setor de construção civil. São pequenas e grandes construtoras, incorporadoras, empresas de arquitetura e empresas especializadas em reformas. Há três anos, eram 40 empresas associadas, o que demonstra um crescimento considerável em número de membros, e esse número só tende a crescer, segundo os entrevistados.

Não existe, no momento, preocupação quanto ao tamanho da cooperativa. Por enquanto, quanto mais associados, melhor, pois dá maior poder de barganha para a cooperativa. No entanto, segundo os entrevistados, existem aproximadamente 100 empresas no estado que teriam volume de compras significativo (incluindo as que já fazem parte do grupo de compras), ou seja, existe um número limitado de empresas no Ceará com potencial de trazer benefícios adicionais para a cooperativa. Portanto, o número de empresas associadas e, como consequência, o volume das compras da cooperativa, são os fatores limitantes para o crescimento, e não a sua capacidade de gerenciar os processos de negociação.

#### **4.1.2.8 Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor**

Quanto aos fornecedores, eles são, na sua maioria, empresas nacionais que já eram fornecedoras habituais das próprias empresas construtoras. A cooperativa só realiza compras no exterior quando há a necessidade de “fazer ajustes de mercado”, ou seja, regular o valor do preço interno. Isso acontece quando, por algum motivo, os preços internos perdem competitividade com os preços externos e se torna viável importar insumos, também em função do grande volume negociado pela cooperativa. No entanto, essas importações têm sido pontuais.

Hoje, esses fornecedores vêm com bons olhos a cooperativa, pois a margem total das vendas acaba sendo maior, visto que com apenas uma negociação, é possível realizar a venda de um volume financeiro bastante representativo. Segundo os entrevistados, o principal benefício para o fornecedor é a garantia de que os cooperados vão comprar um determinado volume mínimo por mês.

É comum, hoje, potenciais fornecedores procurarem a cooperativa, e não o contrário. Para que um novo fornecedor seja inserido no portfólio da cooperativa, é necessário verificar sua capacidade operacional e financeira, além de ocorrerem visitas técnicas e apresentações realizadas durante as reuniões semanais.

#### **4.1.3 CENTRAL DE NEGÓCIOS – REDE PARCEIROS**

As centrais de negócios são os grupos de compras do setor varejista e associações sem fins lucrativos onde os próprios supermercadistas são sócios e gestores dos processos de compra. Uma central é “formada pela união de empresários independentes com o objetivo de

atingir escala em seu processo de compra, bem como compartilhar uma gama de serviços que individualmente seriam caros de serem adquiridos pelas empresas varejistas”<sup>2</sup>.

A Rede Parceiros de Supermercados de Jundiaí e Região é uma das mais antigas centrais de negócios do estado de São Paulo. A idéia de formar uma central de negócios no município de Jundiaí, no estado de São Paulo, nasceu no ano de 1994. Hoje, a associação possui 11 lojas, cuja área de vendas total chega a 6.230 metros quadrados. Além disso, os associados possuem, no total, 126 funcionários e 43 *check-outs*. A Rede Parceiros ainda possui um centro de distribuição e um escritório central, onde ocorrem as reuniões semanais.

#### **4.1.3.1 Motivadores**

A idéia de uma central de negócios, como a Rede Parceiros, é juntar pequenos e médios supermercados para realizarem atividades conjuntas, principalmente atividades de compras, criando oportunidades para aumentar o poder de negociação das empresas compradoras frente aos fornecedores. Além disso, tem o propósito de buscar otimizar o processo de compras através do agrupamento dos volumes demandados pelos membros da associação. Segundo os entrevistados, as centrais de negócios estão se tornando cada vez mais importantes para os pequenos varejistas, principalmente depois que as grandes redes resolveram criar novas redes de lojas menores, visando competir diretamente com as lojas de bairro.

---

<sup>2</sup>Definição da Associação Paulista de Supermercados (APAS), disponível no site [www.apas.com.br](http://www.apas.com.br)

#### 4.1.3.2 Estrutura e Processos

O processo de compras pela cooperativa é bastante simples: este se inicia com a identificação de potenciais sinergias em compras, ou seja, os associados apresentam uma lista de produtos com suas respectivas demandas e verificam se há a possibilidade de negociar em conjunto. As informações de demanda de produtos de cada associado são identificadas (por e-mail, telefone ou nas reuniões semanais), e consolidadas antes do início das negociações com os fornecedores.

Não é exigido volume mínimo nas negociações, mas caso haja a necessidade de aumentar os volumes para melhorar as condições da negociação, pode ser pedido aos associados uma reavaliação dos pedidos. É responsabilidade dos associados a realização da previsão de vendas e determinação de estoque de segurança. Informações de estoque de segurança são inclusive compartilhadas entre os membros, com o objetivo de identificar oportunidades de redução, o que representa mais um benefício da central de compras. Isso acontece porque, além de compartilhar processos de compras, os associados compartilham a armazenagem de seus produtos.

Existe uma comissão de associados que coordena os processos de compras da central de negócios. Na Rede Parceiros, são quatro associados responsáveis por coordenar as compras, os quais têm autonomia para fazê-las por todos os demais. As negociações são conduzidas por esses próprios associados, que internalizam o processo de compras da central de negócios, ou seja, a compra em si é realizada por funcionários dos supermercados, especializados em processos de compras. Esses compradores são profissionais contratados no mercado já com conhecimento prévio de processos de compras. Os compradores são divididos por linha de produtos, e não há nenhum treinamento ou programa de desenvolvimento interno para esses funcionários.

Nas negociações, são levantados os preços e as condições de serviços que alguns fornecedores selecionados oferecem. O *status* das negociações é repassado para os associados nas reuniões semanais que acontecem na sede da central. As reuniões ocorrem uma vez por semana, e a decisão é tomada a partir de votação registrada em ata. Em cada reunião, podem ser apresentadas as negociações de mais de 10 produtos. Essa reunião é o principal fórum utilizado para qualquer decisão referente às operações do grupo e para resolver qualquer divergência entre os associados.

Após o término de cada negociação, o contrato é firmado entre a associação e os fornecedores. Dessa forma, a central não é apenas um intermediário das negociações, ela também gerencia os contratos para seus associados. Os contratos podem ser de curto (pontual), médio (até seis meses) e longo prazo (de seis meses a um ano), dependendo da categoria e das características do mercado consumidor e fornecedor (em termos de sazonalidade, instabilidade e previsibilidade da demanda, variação de preços, etc.).

Não existe nenhuma avaliação formal dos serviços prestados pelos fornecedores, apenas é discutida entre os membros a qualidade dos produtos e serviços nas reuniões semanais. Essa discussão é registrada em ata e as avaliações e outros debates que acontecem nas reuniões semanais são utilizados para identificar pontos a serem melhorados e iniciativas que possam vir a contribuir para o desenvolvimento do grupo.

Na Rede Parceiros, cada associado tem um voto e todos têm o mesmo poder de decisão. Mesmo tendo preferência por outro fornecedor, o associado tem que aceitar a decisão do grupo e comprar junto com os demais. No caso de empate na votação, o presidente fica responsável por decidir. De acordo com o regulamento da associação, existem eleições periódicas, que definem o presidente, vice-presidente, diretorias, um representante para o conselho deliberativo e um para o conselho fiscal.

Para que um novo associado seja aceito como membro da central de negócios, este tem que ser aprovado pelos demais. É feita uma avaliação baseada nos critérios apresentados anteriormente e, a partir de uma votação, é decidido se o supermercado candidato será aceito ou não. É necessário conhecer profundamente o varejista candidato e analisar diversos critérios objetivos, como indicadores financeiros e operacionais da loja, e subjetivos, como perfil comportamental do varejista candidato.

Depois da aprovação, existe uma taxa de adesão inicial, que serve basicamente para compensar os atuais associados quanto aos investimentos iniciais da central, e uma mensalidade, que é igual para todos os associados e serve basicamente para cobrir os custos de operação. A Rede Parceiros tem uma parceria com uma empresa de *software* que fornece a tecnologia de sistemas utilizada pelos supermercados e pelo do grupo. O novo associado tem que se adequar à tecnologia que o grupo utiliza, ou seja, tem que comprar o sistema de gerenciamento fornecido pela empresa de *software* e treinar seus funcionários para que estes utilizem o sistema da maneira correta. Esse sistema não só é utilizado para ajudar no processo de compras, mas também em toda a gestão dos supermercados.

Caso algum dos associados transgrida algumas das regras da associação, inclusive comprar dos fornecedores da central por fora dos processos cooperativos da central, existem algumas formas de punição estabelecidas no estatuto da associação, como multas, exclusão provisória nas negociações, ou até expulsão. No entanto, não aconteceu até hoje nenhum conflito significativo ou transgressão por parte dos associados que justificasse alguma punição.

Devido à simplicidade do processo de compras da Rede Parceiros, a sua estrutura é bastante simples, o que reduz consideravelmente os custos de operação. Esses últimos são repartidos igualmente entre os associados, sendo os principais: o escritório onde acontecem as

reuniões semanais, o centro de distribuição onde são armazenados os produtos comprados pela central, os equipamentos de movimentação e os funcionários administrativos. Os custos referentes aos compradores (salário, benefícios, etc.) não são repartidos, pela dificuldade de rateá-los e porque a divisão de responsabilidade das negociações entre os membros é praticamente igualitária.

A Rede Parceiros possui um centro de distribuição, onde a maior parte das entregas dos fornecedores é feita. Após a entrega no centro de distribuição, cada associado fica responsável por buscar as mercadorias com seus caminhões próprios. Em alguns casos, é mais vantajoso negociar com o fornecedor para que entregue diretamente nas lojas, sem passar pelo centro de distribuição da central. Isso depende, principalmente, da localização do fornecedor, do volume comprado, do valor agregado do produto e do valor do frete negociado.

#### **4.1.3.3 Benefícios**

Segundo os entrevistados, tanto na rede Parceiros quanto na maioria dos casos de centrais de negócios, o investimento necessário para criar e manter a associação se paga quase que imediatamente. O retorno financeiro supera os investimentos logo nas primeiras negociações, em aproximadamente três meses. Isso acontece porque o giro das operações de varejo é bastante alto e o ganho de escala é acentuado, ou seja, qualquer volume adicional nas compras pode representar redução substancial nos preços. Além disso, os custos de operação são baixos.

A redução de preços para os associados varia entre 10 e 15%, podendo chegar a 30% dependendo da categoria do produto e da época do ano (em função da sazonalidade da demanda e da oferta). No entanto, a redução de preços não é considerada o principal benefício

de se participar de uma central de negócios. Ela representa, segundo os entrevistados, um ganho inicial representativo, mas que não se sustenta no longo prazo, ou seja, é muito difícil obter ganhos adicionais significativos com redução de preços ao longo do tempo.

A grande vantagem para o pequeno supermercado se associar a uma central de negócios, segundo os entrevistados, está em ter acesso direto ao fabricante, eliminando o atacadista da cadeia de distribuição. Quando o pequeno varejista faz parte de uma central de negócios, ocorre um grande incremento na qualidade dos serviços e de lucratividade nos negócios, podendo alavancar o faturamento em até 30%, como o que ocorre na Rede Parceiros.

Se fosse considerado apenas o preço dos produtos, comprar do atacadista poderia ser melhor, pois muitas vezes ele pode oferecer preços mais baixos. No entanto, um melhor relacionamento com o fabricante pode melhorar significativamente a qualidade dos serviços prestados ao pequeno varejista a partir de iniciativas conjuntas entre os associados das centrais de negócios e os fabricantes, fazendo com que todos vendam mais. Segundo um dos entrevistados:

*“O atacado não me dá promotor, o atacado não me dá troca, o atacado não me recupera perda, o atacado não me dá verba para o jornalzinho. O atacado só cumpre o papel dele: ele me vende. Por isso que todos nós nos esforçamos para sermos atendidos pela indústria, porque a indústria dá serviços, material de promoção, e até dinheiro para a gente. O preço hoje já não é o principal atributo, posso até dizer que preço é secundário.”*

Outra vantagem de participar de uma central de negócios é a difusão de conhecimento através das trocas de informações que ocorrem tanto nas reuniões semanais quanto nas conversas informais. Os problemas cotidianos são apresentados e discutidos, e muitas vezes

outros associados da central contribuem com novas idéias ou soluções já utilizadas em suas próprias lojas.

Segundo os entrevistados, também é importante para o fabricante vender diretamente para a central, porque ela apresenta uma demanda muito mais próxima daquela do consumidor final. Nas vendas para o atacadista, a demanda era mascarada por práticas de consolidação de volumes e políticas oportunistas. Essa atitude dos atacadistas gera diversos pontos de ineficiência na cadeia de suprimentos, inclusive o conhecido “efeito chicote” (propagação distorcida e amplificada da demanda do consumidor final ao longo da cadeia de suprimentos, gerando problemas no fornecimento). Além disso, o fabricante prefere vender para as centrais porque são consideradas boas pagadoras, enquanto que as vendas para os atacadistas quase sempre geram *stress*, negociações mais acirradas quanto a prazos de pagamento e até descumprimento dos mesmos. Um entrevistado observou:

*“O pequeno [supermercado] é igual à população pobre. A única coisa que ele tem é o nome, e se ele fizer alguma coisa que comprometa o nome dele, ele não tem mais crédito com os fornecedores.”*

Além disso, a central de negócios Rede Parceiros oferece outros benefícios para os associados:

- Os uniformes dos funcionários são padronizados, assim como os crachás, as sacolas de plástico, o atendimento telefônico, os carrinhos de compras, promoções com panfletos unificados (são distribuídos 240.000 folhetos mensalmente), o papel do cupom fiscal e, principalmente, o *software* de gestão dos associados, o que ajuda ainda mais na redução dos custos;

- A fachada das lojas é uniformizada (todas as lojas são pintadas de azul e amarelo), assim como o *layout* e toda a parte de comunicação (rádio, televisão, panfletos, etc.);
- A central oferece cursos de capacitação profissional aos proprietários e funcionários.

#### **4.1.3.4 Desvantagens e Dificuldades**

Segundo os entrevistados, a principal fonte de pequenos conflitos são as reuniões onde são escolhidos ou trocados os fornecedores parceiros. No entanto, após a votação para escolher os produtos e fornecedores, esses conflitos se extinguem. Segundo os próprios entrevistados, por mais que os associados não tenham seus desejos totalmente atendidos quanto à escolha dos produtos e fornecedores, eles continuam participando da central de negócios e se adaptam às novas condições de fornecimento, sem guardar qualquer ressentimento.

Como as lojas ficam localizadas em regiões distintas, o perfil de compras dos consumidores pode ser significativamente diferente, o que traz mais uma dificuldade para gerenciar o portfólio de produtos da central de compras. Em resumo, se as lojas estiverem muito perto uma das outras, pode ocorrer “canibalização”, e se estiverem em regiões distantes ou com perfis de demanda muito distintos, reduzem-se as oportunidades de sinergia em compras. Esse problema impõe uma grande dificuldade de crescimento para o grupo em número de associados.

#### 4.1.3.5 Fatores críticos de sucesso

Antes do início das operações da central de negócios de Jundiaí, alguns dos varejistas interessados foram visitar outra central de compras, a Rede Econômica, localizada em Ponta Grossa, município no Paraná. Nessa central, tiveram acesso a toda a infraestrutura existente, seu estatuto, regimento interno etc., além de obterem diversas informações e experiências passadas pelo grupo paranaense. De acordo com os entrevistados, essa busca por informações e experiências de outras centrais já estabelecidas pode ser considerada um importante fator de sucesso para o desenvolvimento da Rede Parceiros.

De acordo com os entrevistados, a proximidade geográfica dos associados também é considerada um importante fator de sucesso, dado que a maior parte das centrais possui um centro de distribuição e as entregas dos produtos normalmente são realizadas pelos fabricantes nesses centros de distribuição. Se o associado ficar muito distante do centro de distribuição da central de negócios, os custos de transportes podem se tornar proibitivos e superar os benefícios das práticas cooperativas em compras. Além disso, em alguns casos, os fabricantes entregam diretamente nas lojas, o que também se torna inviável se os associados não estiverem próximos.

A homogeneidade dos perfis dos associados foi apontada como o principal fator crítico para o sucesso de uma central de negócios, e sendo utilizada como um dos principais critérios na decisão de incluir novos associados. Segundo os próprios entrevistados, não adianta ter um conjunto de supermercados heterogêneo, pois a associação não iria funcionar eficientemente, dado que as necessidades seriam muito distintas.

Outro fator extremamente relevante apontado pelos entrevistados foi a presença de uma cultura associativista dos donos dos supermercados que desejam ingressar em uma central de negócios, como expressa a seguinte declaração de um entrevistado:

*“O problema principal [de criar uma central de negócios] é o pequeno supermercadista ter disciplina e entender que, às vezes, a decisão não é a melhor para ele, mas é a melhor decisão para o grupo (...). O dono do supermercado está acostumado a fazer o que quer, do jeito que ele quer. Quando ele entra em uma associação, ele tem que se curvar às necessidades dos outros também. A questão da disciplina é muito importante.”*

Outro fator de sucesso é critério utilizado para incluir novos membros é a minimização da sobreposição na área de influência dos atuais associados, ou seja, o candidato não pode se situar próximo dos atuais membros da central de negócios e ser capaz de influenciar a demanda dos atuais associados. O objetivo desse critério é evitar potenciais conflitos entre os membros, causados pela “canibalização” das vendas. Devido a esse critério, os atuais associados não se consideram competidores uns dos outros. Assim, o relacionamento dos associados é muito amistoso, sem conflitos relevantes e permitindo que os associados compartilhem todas as informações de compras com os demais, sem nenhuma ressalva ou preocupação.

#### **4.1.3.6 Evolução**

Com o tempo, a Rede Parceiros percebeu que seus associados podiam compartilhar mais do que seus processos de compras. A Rede Parceiros, especificamente, envolveu-se em outras atividades relacionadas à gestão dos supermercados, tais como iniciativas de Marketing, como promoção e materiais de propaganda, desenvolvimento de produtos com marcas próprias e desenvolvimento de encartes, bem como em outras áreas, como campanhas

informativas relacionadas à higiene no manuseio dos produtos, convênios com fornecedores, compra de seguros, compra de equipamentos e serviços, negociação de fretes, assessoria jurídica e contábil e assessoria em gestão de recursos humanos, entre outras. Um entrevistado observou:

*“Todas essas assessorias ajudam os pequenos [supermercados] que fazem parte de uma central de negócios porque eles sozinhos iriam despende um recurso maior para ter uma assessoria jurídica ou contábil, enquanto que, em uma central de negócios, isso é compartilhado.”*

Por causa da dificuldade de crescimento a partir da entrada de novos associados, causada principalmente pelos critérios rígidos de associação, a Rede Parceiros encontrou na criação de lojas próprias uma maneira de expandir seus negócios. Dessa maneira, os supermercados associados crescem de maneira indireta (visto que eles possuem participação acionária nas novas lojas), compartilhando o risco desse crescimento com outros membros. A gestão dessas novas lojas é, nesse casos, compartilhada pelos sócios.

Com relação aos produtos comprados pela Rede Parceiros, cada associado pode apresentar idéias de produtos que possam ser comprados pela central, mas muitas vezes são os próprios fornecedores que procuram a central de negócios para oferecer seus produtos. Em média, as compras realizadas pela Rede Parceiros representam 60 a 70% dos produtos (em valor de venda) das lojas. O portfólio de produtos da Rede Parceiros conta com mais de 90 categorias de produtos. Além disso, a Rede Parceiros participa da iniciativa coordenada pela APAS para o desenvolvimento de produtos de marca própria. Essa e outras iniciativas da APAS para ajudar as centrais de negócios de São Paulo estão descritas no Anexo 2.

Não é justificável comprar todos os produtos pela central, pois não são todos os produtos que oferecem oportunidades de sinergias oriundas da agregação dos volumes,

principalmente em categorias de produtos muito diversificados ou customizados, como produtos de bazar. Para essas categorias de produtos, é muito difícil viabilizar a cooperação em compras, segundo os entrevistados.

#### 4.1.3.7 Tamanho

Ao longo do processo de maturação da idéia, diversos varejistas desistiram de participar do grupo. Na fase de planejamento inicial das operações, por volta de 1994, 25 pequenos varejistas se interessaram em participar do grupo. Foram realizadas diversas reuniões com o objetivo de definir como funcionaria o grupo, como seria seu estatuto, como seriam os seus processos internos, etc. Para a elaboração do estatuto, regulamentação e regularização fiscal, foram necessários pouco mais de dois anos, até que em maio de 1996 foi fundada a Rede Parceiros de Supermercados com 17 lojas associadas localizadas em Jundiaí, Várzea Paulista e Campo Limpo. Hoje, apenas 11 lojas fazem parte da associação.

A justificativa dada pelos entrevistados para essa redução foi que alguns dos associados iniciais não tinham um perfil compatível com o grupo e/ou não possuíam uma cultura que favorecesse a cooperação com outras empresas, como observou um deles:

*“(...) O motivo da diminuição no número de membros é que muitos são obrigados a entender e aderir ao espírito associativista. A partir do momento em que você faz parte de uma associação, como uma central de negócios, o espírito associativista e de compartilhamento tem que imperar, e nem todos têm esse espírito. Montar uma central de negócios é como um casamento: tem que ter liga. Já é difícil com duas pessoas, imagina com várias (...). Nas centrais de negócios não existe espaço para as pessoas que pensam de maneira individualista e, principalmente, o presidente tem que ter esse espírito e tem que ser o principal exemplo desse espírito associativista.”*

Por causa dessa redução no número de associados, hoje existe um alto grau de homogeneidade entre os supermercados dessa central de negócios. Todos apresentam cultura organizacional, tamanho de lojas, indicadores operacionais, indicadores financeiros e portfólio de produtos muito parecidos. Além disso, por causa do alto grau de homogeneidade dos volumes comprados, os associados não se sentem prejudicados ao emprestar o seu volume de compras para a central e dividir os benefícios igualmente com os outros associados.

Mesmo com a redução no número de associados, o volume de compras da Rede Parceiros foi sempre crescente. No início das operações da central, esse crescimento ocorreu de maneira vertiginosa: algumas lojas chegaram a elevar em 30 a 40 % no volume de vendas. A partir do momento em que o número de associados ficou estável, o crescimento do volume comprado pela central se manteve constante e acima da média de crescimento do setor supermercadista como um todo: a Rede Parceiros cresce em média 7 a 8% em faturamento ao ano, enquanto o setor supermercadista, de 3 a 4%.

Segundo os entrevistados, não existe tamanho ótimo para as centrais de negócios, ou seja, quanto mais associados melhor, pois os custos marginais de inclusão de novos associados são mínimos e a complexidade da gestão praticamente não aumenta. O que acontece, na verdade, é uma grande dificuldade de encontrar novos associados que possam trazer benefícios adicionais para a central de negócios e/ou que tenham perfil compatível com o grupo. Segundo os entrevistados, essa dificuldade de encontrar novos associados existe em função da limitação geográfica e da dificuldade de encontrar parceiros com características semelhantes aos dos atuais associados do grupo, incluindo a predisposição em participar de processos cooperativos.



Foi relatado pelos entrevistados que o número de centrais de negócios associadas à APAS tem diminuído a cada ano. Isso acontece por dois motivos principais: duas ou mais centrais de negócios podem se fundir e formar uma única central ou a central pode deixar de existir.

Na Área Metropolitana de São Paulo, o número de varejistas que participam de alguma central de negócios tem diminuído acentuadamente: entre 2007 e 2008, 62 lojas deixaram de participar das centrais de negócios, o que representa uma diminuição de 38% em apenas um ano. O alto grau de competição no setor nessa região foi apontada pelos entrevistados como a principal causa. Por outro lado, o número de centrais de negócios e de associados tem crescido no interior do estado, mesmo que de forma marginal: o número de lojas que utilizam os processos de alguma central de negócios subiu 4,5%, para 255 lojas.

Segundo os entrevistados, no começo das operações das centrais, devido ao desconhecimento do que seria a central de negócios e do que estas centrais poderiam representar para a rentabilidade dos seus produtos, os fornecedores se sentiam inseguros em negociar com a associação. Hoje, com a divulgação dessa prática e o desenvolvimento dos relacionamentos com esses fornecedores, as centrais de negócios são vistas como uma grande oportunidade de consolidar vendas. Alguns fabricantes criam departamentos especializados dentro das suas empresas para atender às centrais de negócios. Segundo um dos entrevistados:

*“No começo, era mais difícil, [os fornecedores] tentaram nos boicotar. Hoje eles já vêem como um negócio, como uma oportunidade, haja vista o nosso crescimento (...). Hoje, eles já perceberam que [as centrais de negócios] é um movimento que só tende a crescer.”*

Hoje, a Rede Parceiros possui 60 fornecedores parceiros. Segundo os entrevistados, os fornecedores são chamados de “fornecedores parceiros” porque participam continuamente das

negociações com a central de negócios, ou seja, não é em todas as negociações que acontece o levantamento de potenciais novos fornecedores. A maioria desses fornecedores se localiza no estado de São Paulo e eram os fornecedores habituais dos varejistas antes da criação do grupo de compras. Para que um fornecedor se torne um parceiro da central, deve passar primeiro pela comissão de compras e depois pela diretoria da associação.

Quanto aos potenciais problemas legais referentes à concorrência desleal, os entrevistados não revelaram nenhuma preocupação quanto a essas leis ou ambiente regulador que pudesse influenciar ou impactar as operações das centrais de negócios.

De maneira geral, existe uma satisfação muito grande quanto aos resultados obtidos pela Rede Parceiros. O incremento das vendas, a redução dos preços de compras e as diversas assessorias ajudam os associados a reduzir custos e aumentar o faturamento. Além disso, acreditam que a prática de compras cooperativas será um importante instrumento competitivo, principalmente para as pequenas empresas. Segundo um entrevistado:

*“Nós estamos conseguindo atingir as nossas metas. Claro, nós temos as nossas dificuldades e as nossas falhas, até porque não somos perfeitos. Mas buscamos constantemente errar menos. Os erros fazem parte da vida, e é com eles que nós aprendemos (...). Esse é o futuro. Eu não posso dizer que elas [pequenas empresas] não sobrevivam de forma independente. O que eu posso dizer é que será mais difícil sobreviver separadamente.”*

## **4.2 ANÁLISE DOS CASOS**

### **4.2.1 Introdução**

O objetivo deste capítulo é comparar os casos pesquisados, estabelecendo as diferenças e semelhanças, com base na literatura revisada e no quadro conceitual adotado para a condução da pesquisa.

### **4.2.2 Aspectos Gerais**

Todos os três casos estudados são exemplos de grupos de compras mais representativos dos setores onde as empresas que compõem essas associações atuam. Todos os grupos estão em operação há pelo menos oito anos, sendo cada um responsável por gerenciar as compras de uma variedade considerável de tipos de produtos e serviços. Guardadas as devidas proporções, cada grupo movimentava um volume de negócios bastante significativo.

É interessante observar que cada grupo estudado utiliza uma nomenclatura diferente para se referir ao grupo de compras: no *Agrega*, a nomenclatura utilizada é consórcio de compras, enquanto que na *Rede Parceiros* o termo é central de negócios e na *Coopercon* é cooperativa de compras. Independentemente da nomenclatura utilizada e da sua forma de atuação, todos os grupos possuem os mesmos objetivos de agregação de volumes para obter diversos benefícios, principalmente a redução dos custos relacionados à compra de produtos e serviços. No quadro abaixo, podemos ver um resumo das características desses grupos:

Quadro 8: Resumo das características dos grupos de compras estudados

<b>Atributo</b>	<b>Agrega</b>	<b>Coopercon-CE</b>	<b>Rede Parceiros</b>
Nomenclatura utilizada para se referir ao grupo de compras	Consórcio de compras	Cooperativa de compras	Centrais de negócios
Ano de criação	2001	1998	1996
Setor	Industrial/ Bens de consumo	Construção civil	Varejo
Tempo de planejamento até o início das operações	1 ano	1 ano	2 anos
Número de integrantes	2 sócios + diversos clientes	67 empresas	11 associados
Fins lucrativos?	Sim	Não	Não
Categorias de produtos	120	6	90
Estrutura física	Um escritório com aproximadamente 30 funcionários	Um escritório com uma sala de reunião, onde trabalham 3 funcionários	Um escritório, um centro de distribuição e aproximadamente 10 funcionários
Gestão dos processos de compras	Responsabilidade de profissionais especializados em processos de compras	Responsabilidade dos diretores do grupo, que também são diretores técnicos das organizações; nenhuma especialização em compras	Responsabilidade dos varejistas, mas os processos são conduzidos ou apoiados por funcionários das empresas especializados em compras
Tecnologias utilizadas	Telefone, e-mail, sistema de apoio à tomada de decisão	Telefone e e-mail	Telefone, e-mail e sistema integrado de gestão
<i>Payback</i> dos investimentos	9 meses	Imediato	3 meses

#### 4.2.3 Motivadores

O principal motivador citado pelos entrevistados foi, sem dúvida, a busca por melhor posição de negociação em relação aos fornecedores, com o objetivo de obter melhores condições de preços e serviços. No caso da Coopercon-CE e da Rede Parceiros, e alinhando-se com as observações de Rozemeijer (2000), esse motivador está intimamente relacionado com a busca pelas empresas de obtenção de melhores posições competitivas frente a concorrentes maiores, visto que esses dois grupos são compostos por empresas de médio e pequeno porte, sem o mesmo poder de barganha dos grandes concorrentes nacionais. Isso também pode ser considerado uma resposta a novos desafios competitivos.

As empresas que utilizam o Agrega, por outro lado, possuem um grande volume de compra de produtos e serviços, mas não dão a mesma atenção para os materiais e serviços indiretos, cujos processos de compras fazem parte do *core business* do Agrega. Dessa forma, a terceirização das atividades de compras desses produtos, reduzindo os custos de seu gerenciamento, é apontada como um importante motivador para a contratação dos serviços do Agrega. Ao terceirizarem seus processos de compras de materiais indiretos, as empresas clientes do Agrega conseguem racionalizar os seus recursos e focar na compra de produtos e serviços relacionados com o seu *core business*, o que está de acordo com as observações de Carter et. al. (2000).

A participação em grupos de compras foi percebida pelos entrevistados do Agrega e da Rede Parceiros como uma iniciativa relacionada com a reformulação da estratégia das empresas participantes, o que está alinhado com as observações de Rozemeijer (2000). Os entrevistados do Coopercon foram os únicos que revelaram que a criação de um grupo de compras não influenciou em nada a estratégia das associadas.

O relacionamento mais próximo com o fabricante, a partir da eliminação dos atacadistas da cadeia de suprimentos, só foi considerado pela Rede Parceiros como um importante motivador para os varejistas se associarem a um grupo de compras, e não está alinhado com a literatura. O resultado do melhor relacionamento entre varejistas e fabricantes é o aprimoramento dos serviços prestados para os consumidores finais, o que pode resultar, conseqüentemente, em aumento no volume de vendas, tanto do fabricante quanto dos varejistas. O quadro a seguir resume os motivadores encontrados nos casos estudados:

Quadro 9: Motivadores

<b>Motivadores</b>	<b>Agrega</b>	<b>Coopercon</b>	<b>Rede Parceiros</b>
Oportunidades de sinergia	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Redução de preços	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Resposta a novos desafios competitivos		<b>X</b>	<b>X</b>
Reformulação da estratégia da empresa	<b>X</b>		<b>X</b>
Pressão por redução de custos organizacionais e racionalização de recursos	<b>X</b>		
Contrabalançar o poder de barganha de grandes fornecedores		<b>X</b>	<b>X</b>
Lidar com risco de suprimentos			<b>X</b>
Terceirização da área de compras	<b>X</b>		

#### 4.2.4 Benefícios

Em alinhamento com a literatura, todos os entrevistados consideram que a redução dos preços dos produtos e as melhores condições de serviços comprados a partir da geração de economias de escala são os benefícios mais importantes das práticas cooperativas em compras.

A utilização do grupo como uma plataforma de difusão de conhecimento também foi apontado como um importante benefício por todos os grupos estudados. Para o Agrega, essa difusão de conhecimento se dá através do treinamento dos funcionários das próprias empresas fundadoras dessa *joint venture*. Esses funcionários treinados são importantes recursos a serem utilizados pelas empresas para melhorar seus processos internos de compras. No caso da Rede Parceiros e da Coopercon, essa difusão de conhecimento se dá através das reuniões periódicas. Nestes casos, o relacionamento próximo dos associados facilita a divulgação de possíveis soluções para os problemas cotidianos dos empresários.

O aumento do faturamento acima do crescimento do mercado em função da melhoria nos serviços prestados para os clientes finais foi citado apenas pela Rede Parceiros, e não é um benefício identificado na literatura. Esse benefício pôde ser atingido a partir da eliminação dos atacadistas da cadeia de suprimentos e do melhor relacionamento entre os varejistas e os fabricantes, o que também resultou na redução do efeito chicote na cadeia de suprimentos. Além disso, a Rede Parceiros foi o único grupo onde seus associados compartilham outros serviços, tais como assessoria jurídica e contábil, além de uma estrutura logística, mesmo que simples. O compartilhamento de uma estrutura logística permite que as empresas participantes da central consigam reduzir seus custos totais de suprimentos, através da gestão mais eficiente dos seus fluxos de materiais, e diminuam riscos de suprimentos. Além disso, os contratos são firmados entre os fornecedores e a central de negócios, e não entre os fornecedores e as

empresas compradoras, o que também foi considerado como uma forma de compartilhar riscos.

Por outro lado, pode-se inferir que a Coopercon também possui iniciativas de redução de riscos de suprimentos em função do desenvolvimento de projetos de fornecimento de produtos para a construção civil, o que também é uma oportunidade de gerar novas fontes de receita e de diminuir custos de suprimentos. Além disso, as empresas cooperadas participam de iniciativas de compartilhamento de informações referentes a inovações na construção civil, o que pode ser entendido como uma extensão dos processos cooperativos.

No caso da Rede Parceiros, além de ajudar no desenvolvimento do mercado fornecedor, o grupo encontrou na criação de lojas próprias uma das formas de crescimento mais importante, o que pode ser considerado uma forma de estender as atividades cooperativas. Como visto anteriormente, as empresas associadas à Rede Parceiros possuem estratégias de marketing e de operações únicas para todos os membros, além de compartilharem outros recursos.

Em conformidade com o que é apontado por Nollet & Beaulieu (2005), a redução da carga de trabalho exigida para a realização das compras também foi apontada como sendo um dos benefícios para todos os grupos estudados. Esta diminuição é consequência do menor número de negociações e da eliminação da duplicidade de esforços, o que, por sua vez, também implica a redução dos custos de transação para os fornecedores e para os associados. No entanto, esse benefício é atingido de diferentes maneiras, dependendo do grupo. No caso do Agrega, essa redução se dá através da terceirização das atividades relacionadas às compras (o que também permite que as empresas foquem nas suas atividades centrais), enquanto que na Rede Parceiros e no Coopercon isso acontece através da divisão de tarefas entre os membros.

O Agrega, por ter seus processos de compras mais desenvolvidos, possui diversos outros benefícios, tais como padronização dos processos de compras (ARCHER & WANG, 2007), maior agilidade nas negociações de produtos padronizados, monitoramento do mercado fornecedor e composição de um histórico das negociações. Esses benefícios citados anteriormente implicam uma maior eficiência dos processos de compras do grupo, se comparados com as compras individuais das empresas. No caso da Coopercon e da Rede Parceiros, não foi possível verificar a presença de melhorias nos processos, o que pode ter sido causado pela divisão de tarefas entre os associados e pela falta de iniciativas de melhorar os processos de compras dos grupos. No caso específico da Rede Parceiros, pelo foco maior dado aos relacionamentos externos com os fornecedores, em detrimento dos processos de compras, as iniciativas de desenvolvimento dos processos de compras e dos funcionários responsáveis pelas compras são negligenciadas.

A redução de barreiras de acesso a mercados internacionais (TELLA & VIROLAINEN, 2005) foi identificada pela Coopercon como um dos benefícios do uso de práticas cooperativas, mas foi considerada menos relevante. Nenhum dos grupos estudados apresentou interesse em realizar compras internacionais regulares. No caso do Coopercon, a importação de produtos aconteceu pontualmente e teve o único objetivo de estimular a redução de preços no mercado fornecedor interno. A falta de interesse nesses mercados internacionais se deve, principalmente, ao tempo de entrega elevado e à incerteza quanto à qualidade dos produtos. Por outro lado, a formação da Coopercon-CE facilitou o acesso aos melhores fornecedores nacionais, tornando viável a atuação desses fornecedores no mercado cearense (que não se interessariam em entrar em um determinado mercado regional se não houvesse uma demanda inicial considerável que, nesse caso, é oferecida pela cooperativa). O quadro a seguir apresenta os benefícios da utilização das práticas cooperativas em compras:

Quadro 10: Benefícios no uso de práticas cooperativas

<b>Benefícios</b>	<b>Agrega</b>	<b>Coopercon</b>	<b>Rede Parceiros</b>
Geração de economias de escala e Redução de preços	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Maior eficiência nos processos de compras (p. ex. Redução no número de negociações e transações e eliminação da duplicidade de esforços)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Permite que as empresas foquem no seu <i>core business</i>	<b>X</b>		
Extensão para outras formas de sinergia		<b>X</b>	<b>X</b>
Redução do custo de transação para os fornecedores	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Redução de barreiras de acesso a mercados internacionais		<b>X</b>	
Facilidade de acesso aos melhores fornecedores		<b>X</b>	
Redução dos custos totais na cadeia de suprimentos			<b>X</b>
Padronização dos processos de compras	<b>X</b>		
Compartilhamento de riscos de suprimentos		<b>X</b>	<b>X</b>
Melhor relacionamento com os fornecedores			<b>X</b>

#### 4.2.5 Desvantagens e dificuldades

Poucas desvantagens do uso de processos cooperativos em compras foram apontadas nos casos estudados. Apesar do processo de compras cooperativas ser, de maneira geral, mais eficiente do que o processo individual, as compras mais complexas conduzidas pelo Agrega e pela Coopercon necessitam de um número grande de contatos entre os compradores e os outros membros do grupo. Isso foi apontado como um fator que resultava em altos custos de coordenação. Além disso, nesses dois grupos, alguns membros não eram envolvidos na condução dos processos de compras: no caso do Agrega, só os sócios tinham o poder de decisão e, no Coopercon, só as empresas representadas na diretoria do grupo tinham influência nas negociações. Nos dois casos, no entanto, isso não era visto como um grande problema, pois os membros sem poder de influenciar na gestão ou nas negociações confiam na competência dos membros com poder de decisão.

Na Rede Parceiros, existia um custo inicial para participar do grupo mais representativo, visto que as empresas eram menores e era exigido do novo associado que trocasse o seu sistema de gerenciamento e treinasse seus funcionários, o que implicava gastos adicionais. A Rede Parceiros também demonstrou preocupação com o desalinhamento entre as estratégias do grupo e dos varejistas, causado, principalmente, pela dificuldade de compor um portfólio de produtos que agrade a todos. Essa desvantagem não é prevista pela literatura.

Além dessas, a Rede Parceiros e a Coopercon apresentavam a redução da flexibilidade na escolha de produtos e fornecedores (SCHOTANUS, 2007) e a negligência no desenvolvimento dos processos de compras como as duas principais desvantagens dos grupos, não sendo esta última citada pela literatura. O Coopercon pretende melhorar o desenvolvimento de seus processos a partir da contratação de uma diretora executiva que seria responsável pelas negociações.

Em linha com o que é apontado por Doucette (1997), a Rede Parceiros e a Coopercon também apresentaram riscos de conflitos entre os membros, causados, principalmente, pelas divergências nas decisões com relação aos fornecedores e produtos comprados. No Agrega, por outro lado, esses riscos são minimizados, pois o processo de compras é bastante rígido e os critérios de seleção de produtos e fornecedores são definidos previamente.

Na Coopercon existe ainda a falta de padronização dos processos de compras, pois cada diretor conduz as negociações à sua maneira. O excesso da carga de trabalho para os diretores do grupo e a dificuldade de lidar com a defasagem temporal entre as necessidades de produtos e as negociações com os fornecedores também foram apontadas como importantes desvantagens na utilização da estrutura do grupo de compras. Essa última desvantagem não é citada pela literatura estudada e existiria, nesse caso, porque as negociações de um determinado produto só acontecem duas vezes por ano e, caso um determinado membro não entre na negociação ou erre grosseiramente a sua demanda para os meses seguintes, ele pode ter que realizar compras individualmente, com preços maiores. Essa desvantagem só pode ser combatida se o membro tiver um bom planejamento e uma boa visão dos projetos no médio e longo prazo, algo que nem sempre acontece.

Além disso, por estar situada em uma região onde existem poucos fornecedores, é possível que, no longo prazo, as atividades da Coopercon induzam à formação de mercados fornecedores oligopolistas ou até monopolistas (NOLLET & BEAULIEU, 2005), causando aumento de preços e restrição de oferta. No entanto, a formação do grupo de compras na região facilitou o acesso a melhores fornecedores localizados em outras localidades.

Com relação à lista elaborada por Hendrick (1997) das possíveis causas para que as empresas hesitem em participar de atividades de compras cooperativas, a resistência dos fornecedores foi o problema mais relevante e esteve presente em todos os casos estudados. O

segundo mais relevante foi a preocupação com a divulgação de informações estratégicas. Ao contrário do que foi observado pelo mesmo autor, a legislação antitruste não foi considerada uma dificuldade relevante para nenhum dos grupos estudados.

Independentemente das desvantagens e dificuldades encontradas, todos os grupos conseguiram sobreviver e evoluir independente dos problemas encontrados tanto na fase inicial, quanto nas fases posteriores. O quadro a seguir mostra as principais desvantagens e dificuldades das práticas de cooperação horizontal em compras:

Quadro 11: Desvantagens e dificuldades no uso de práticas cooperativas

<b>Desvantagens</b>	<b>Agrega</b>	<b>Coopercon</b>	<b>Rede Parceiros</b>
Risco de formação de monopólios ou oligopólios no mercado fornecedor		<b>X</b>	
Modificação da estrutura da cadeia de suprimentos, gerando ineficiências			
Perda de flexibilidade		<b>X</b>	<b>X</b>
Desalinhamento entre a estratégia do grupo e a estratégia das empresas			<b>X</b>
Negligência na qualidade dos produtos e serviços			
Distanciamento entre fornecedores e empresas compradores			
Risco de conflitos entre os membros do grupo		<b>X</b>	<b>X</b>
Risco de quebra de acordo entre os membros			

Perda do controle individual dos processos de compras	X	X	
Altos custos de coordenação	X	X	
Legislação antitruste			

#### 4.2.6 Fatores críticos de sucesso

Cada grupo de compras estudado apresentou um conjunto de fatores considerados críticos para o sucesso do grupo bastante parecidos, e todos os fatores de sucessos apontados pela literatura foram citados por pelo menos um grupo de compras. Todos os grupos apontaram como fatores críticos de sucesso a alocação igualitária dos benefícios, a homogeneidade da demanda dos membros, a formalização de relacionamento interno e externo, o comprometimento da alta gerência das organizações envolvidas e a propensão dos participantes em compartilhar informações. A existência de diversos fatores em comum entre os grupos indica que muitos dos cuidados que as empresas devem tomar para serem bem sucedidas com os processos de cooperação horizontal em compras são universais e independem da estrutura do grupo e do mercado onde as empresas associadas atuam.

É importante lembrar que nenhum grupo de compras apresentou episódios de conflitos relevantes entre seus membros, o que ajuda na sustentabilidade do grupo ao longo do tempo. Pode-se afirmar que isso se deve principalmente ao baixo grau de competição entre os membros dos grupos, um dos poucos fatores de sucesso comum a todos os grupos de compras estudados, mesmo quando as empresas atuam no mesmo setor. O baixo grau de competição entre os membros do grupo permitiu que o fluxo de informações relevantes para a condução

das atividades acontecesse mais naturalmente, pois as empresas estão mais propensas a disponibilizá-las.

Entre a etapa de planejamento e a efetiva criação dos grupos de compras estudados foram necessários, dependendo do caso, de um a dois anos. O *Agrega*, por exemplo, contratou consultorias para auxiliar nesse planejamento e na criação de um plano de negócios. No caso da *Rede Parceiros*, a criação da central foi precedida por visitas técnicas a outras centrais de negócios já estabelecidas, com o objetivo de obter informações e experiências para que a *Rede Parceiros* não cometesse os mesmo erros de outras centrais. Esse planejamento inicial foi, segundo os entrevistados, essencial para que os grupos tivessem sucesso, mas não é apontada pela literatura pesquisada.

Alinhando-se com o observado por Nollet & Beaulieu (2005), todos os grupos estudados revelaram que as características dos produtos foram importantes fatores na avaliação da adequabilidade do uso de práticas cooperativas em compras: o alto grau de semelhança das necessidades de compras está presente em todos os grupos estudados. O escopo geográfico, como relatado por Nollet & Beaulieu (2003), também é um fator bastante importante para o sucesso do grupo de compras, e foi citado em todos os casos. Na *Rede Parceiros*, esse fator é bastante relevante não só para os varejistas que desejam se associar, mas também para os atuais associados que desejam avaliar a entrada desse novo membro para o grupo.

A iniciativa de entrar em contato com outras empresas para compartilhar processos de compras parece só acontecer quando as empresas não se consideram concorrentes diretos. Mesmo no caso da *Coopercon* e da *Rede Parceiros*, onde as empresas atuam no mesmo mercado, as empresas associadas não se consideram concorrentes entre si. Segundo Dollinger (1990) e Schotanus & Telgen (2007), isso tornaria as empresas mais propensas a cooperarem

e a compartilharem informações relevantes. Para cada um desses grupos de compras, foram apontados motivos diferentes para isso: na Coopercon, o principal motivo seria a demanda aquecida no mercado imobiliário e, no caso da Rede Parceiros, seria a seleção de membros que não estejam próximos fisicamente, ou seja, que não possuam sobreposição das áreas de influência.

No caso da Coopercon, a cultura do empresariado cearense foi considerada um importante condicionante para a criação desse grupo de compras, mas não é destacada na literatura como fator de sucessos relevante. As restrições no mercado fornecedor, causado pelo reduzido número de fornecedores, forçam os empresários locais a buscarem fornecedores em outros estados ou até a desenvolver projetos de fornecimento, tudo isso através de associações em grupos. Além disso, o crescimento acelerado do setor imobiliário, a entrada das grandes empresas da região no grupo e o relacionamento próximo entre os membros foram apontados como os principais fatores-chave para o desenvolvimento. Também foi levantado que a entrada das grandes empresas no grupo deu maior credibilidade e respeitabilidade à cooperativa junto aos fornecedores. Além disso, a gestão dos processos de negociação também ficou a cargo dessas grandes empresas, o que foi considerado um fator de sucesso. Isso aconteceria porque as grandes empresas possuem competências gerenciais mais desenvolvidas, e isso acabaria se refletindo na eficiência das negociações conduzidas pelos representantes dessas empresas.

Todos os grupos pesquisados também afirmaram que o alto grau de confiança entre os associados é um fator-chave para que o grupo evolua e sobreviva ao longo do tempo, o que está alinhado com o observado por Doucette (1997). Na Rede Parceiros, por exemplo, o fortalecimento da confiança entre os membros foi viabilizado pelo alto grau de homogeneidade entre os membros, o que prejudicou o seu crescimento a partir do aumento do

número de membros. Além disso, a percepção de baixa competição entre os membros também foi outro fator viabilizador do aumento da confiança entre os mesmos, principalmente na Coopercon e na Rede Parceiros.

Alinhado com as observações de Hendrick (1997) e Doucette (1997), em todos os grupos estudados, os preços praticados para os associados são os mesmos, o que pode ser considerado uma forma de minimizar conflitos entre os membros. Na Coopercon e na Rede Parceiros, os custos e os investimentos também são divididos igualmente entre os membros. No Agrega, os custos e investimentos são divididos apenas entre as empresas sócias, mas estas pagam um valor menor para que o Agrega assuma as suas compras.

Na Rede Parceiros, os principais condicionantes citados para o sucesso do grupo foram a homogeneidade entre empresas quanto a diversas características, o perfil associativo dos associados e a seleção de membros com lojas próximas. A Rede Parceiros foi a única que citou a busca por informações e experiências de outras centrais de negócios já estabelecidas como um fator importante para o seu sucesso. Este último não se encontra listado na literatura pesquisada.

A Rede Parceiros também foi o único grupo que citou a realização de investimentos em ativos específicos (sistemas de gestão e estrutura de armazenagem, principalmente) e a definição do grau de autonomia e flexibilidade dos integrantes em relação às compras individuais como fatores críticos de sucesso. No caso desse último fator, quando é decidido que um determinado produto fará parte do portfólio do grupo (lembrando que essa decisão é democrática), os varejistas devem se comprometer em comprá-lo pela central de compras, mesmo quando o fornecedor não é o desejado por algum dos associados. Esse comprometimento permite que se formem volumes de compras maiores, aumentando o poder de barganha do grupo de compras. Para a Rede Parceiros, a demonstração dos benefícios

também foi identificada como outro fator crítico de sucesso, pois ajudou a estimular o comprometimento dos membros e a expansão do portfólio de produtos gerenciados pela central de negócios.

O volume negociado permitiu ao Agrega a entregar bons resultados prematuramente, estimulando ainda mais a adoção das práticas cooperativas por parte de seus clientes, principalmente os sócios. Além disso, só foi possível que o grupo negociasse um grande volume porque os portfólios de compras de materiais indiretos das duas empresas fundadoras do grupo são bastante semelhantes, facilitando a identificação de sinergias em compras. Além desses, o patrocínio e o comprometimento dos diretores das empresas sócias também foram citados como importante estimulante para a adoção das práticas cooperativas, ajudando na sobrevivência e no desenvolvimento do grupo. Esse último fator também foi citado pela Coopercon e pela Rede Parceiros. No quadro comparativo a seguir, é possível ver os principais fatores de sucesso identificados nos casos estudados:

Quadro 12: Fatores determinantes do sucesso

<b>Fator Crítico de sucesso</b>	<b>Agrega</b>	<b>Coopercon</b>	<b>Rede Parceiros</b>
Similaridade entre os membros quanto a diversas características (ex: tamanho, cultura, etc.)			<b>X</b>
Baixo grau de competição entre os membros	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Alocação igualitária de benefícios	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Homogeneidade da demanda dos integrantes	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Escopo geográfico	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Estruturação de relacionamentos internos e externos	X	X	X
Independência dos integrantes em relação às compras individuais	X	X	
Comprometimento da alta gerência das organizações envolvidas	X	X	X
Investimentos em ativos específicos			X
Propensão dos participantes a disponibilizar informações	X	X	X

#### 4.2.7 Caracterização dos membros e tipologia dos grupos

As empresas associadas ao Coopercon e à Rede Parceiros atuam no mesmo setor, mas, mesmo assim, acreditam que o grau de competição entre os membros seja baixo. No caso da Rede Parceiros, as empresas varejistas se localizam em regiões onde não há sobreposição da área de influência das lojas, o que é uma grande preocupação presente na hora de selecionar novos membros. Além disso, como visto anteriormente, os associados são bastante homogêneos quanto ao perfil de compras, ao tamanho das lojas e ao volume comprado.

Para a Coopercon, o crescimento acelerado do mercado imobiliário permite que as empresas tenham a idéia de que “existe espaço para todos”, o que reduz a noção de competição entre os membros da cooperativa. Além disso, foi possível identificar dois perfis de compras na cooperativa de compras do Ceará: os compradores regulares, muitos com representantes na diretoria do grupo, e os compradores esporádicos, que possuem menos influência no processo decisório do grupo.

O Agrega, por outro lado, é o único caso estudado que realiza compras para empresas que atuam em diferentes setores, e onde os membros possuem características e tamanho distintos. Além disso, foi a única que adapta seus processos de compras de acordo com o produto comprado e com as características do mercado fornecedor. Isso acontece porque o Agrega, diferentemente dos outros casos, tem uma grande preocupação em aplicar da melhor maneira possível as ferramentas de negociação e de condução de compras.

Todos os grupos fazem contratos de cobertura, onde o fornecedor se compromete a vender seus produtos pelo preço negociado e as empresas compradoras garantem um volume de aquisição de produtos por um determinado período de tempo. Por outro lado, a Rede Parceiros é o único caso onde os contratos são firmados entre o grupo e os fornecedores; nos outros casos, os contratos são firmados entre as empresas compradoras e os fornecedores. Em princípio, não parece haver nenhuma diferença significativa entre essas duas formas de atuação, não afetando em nada a eficácia do processo de compras.

Cada grupo estudado possui uma forma do contrato social diferente. O Agrega é uma empresa (*joint venture*), a Rede Parceiros é uma associação e a Coopercon é uma cooperativa. Isso também não parece afetar a eficácias dos grupos estudados.

Além disso, os grupos possuem diferentes divisões de responsabilidade. No Agrega, a gestão e as decisões referentes às negociações são de responsabilidade das empresas sócias, enquanto os outros membros só apresentam as suas demandas. Na Coopercon, as negociações do grupo são conduzidas por um número limitado de diretores, que são representantes das maiores empresas do grupo. A Rede Parceiros parece ser um grupo mais democrático, pois todos os membros participam do processo decisório e os votos possuem o mesmo peso. Isso, por um lado, ajuda na obtenção dos produtos mais adequados para o grupo como um todo,

mas torna o processo um pouco menos eficiente e com o risco potencial de conflitos entre os associados, caso esses não cheguem a um acordo.

Com base na tipologia apresentada por Hendrick (1997) e Nollet & Beaulieu (2005), a Rede Parceiros e a Coopercon-CE seriam consideradas “confederações”, por distribuir as atividades de compras entre os membros. O Agrega, por outro lado, seria uma estrutura terceirizada (ou superestrutura), onde uma organização distinta negocia e gerencia os contratos de acordo com as orientações dadas pelos membros do grupo. Pelos casos estudados, observou-se que a principal diferença entre a estrutura confederada e a terceirizada seria a divisão da carga de trabalho relacionada às atividades de compras, o que resulta em dificuldades e desvantagens distintas entre essas duas formas de atuação. Por exemplo, em estruturas terceirizadas, o risco de conflitos entre os membros é menor, mas também existe um controle menor sobre os processos de compras. Por outro lado, não é possível fazer nenhuma distinção entre essas duas estruturas quanto aos fatores críticos de sucessos nem aos benefícios atingidos.

Com base em outra tipologia apresentada por Schotanus & Telgen (2007), é possível supor qual o tipo descrito na literatura que mais se aproxima das características de cada grupo estudado. O Agrega, por exemplo, pode ser considerado um grupo “viagem de ônibus”, pois as compras são realizadas por um grupo terceirizado responsável pela coordenação, envolvendo o compartilhamento de informações relacionadas a compras com outras organizações por um longo período.

A Coopercon é mais parecida com o grupo condutor de compras, ou “Revezamento”, pois um dos membros tem a responsabilidade de realizar as atividades de compras de produtos ou serviços para os outros membros. Por último, a Rede parceiros pode ser considerada um grupo por programa ou “time de F-1”, pois envolve encontros regulares de

representantes do time de gerenciamento das organizações participantes do grupo na forma de um comitê de orientação para discutir os projetos de colaboração. Além disso, as atividades de compras da Rede Parceiros são realizadas por pelo menos um membro do comitê executivo e representantes das empresas associadas, como uma equipe multi-organizacional.

Não foi possível identificar, no entanto, como a escolha da forma de atuação afeta a eficácia do grupo. Todos os grupos revelaram ter benefícios e fatores críticos de sucesso muito parecidos. A dimensão com diferenças mais representativas entre as diversas estruturas seria o grau de influência que cada membro possui no processo de compras. No caso da Rede Parceiros, os membros têm o mesmo poder de influenciar nas decisões de compras. No caso do Agrega e do Coopercon, o poder é concentrado em alguns poucos membros, o que pode fazer com que as decisões tomadas não sejam as mais adequadas para o grupo como um todo. Independentemente da forma de atuação, todos os entrevistados demonstraram estar satisfeitos com os processos colaborativos em compras.

#### 4.2.8 **Evolução**

Todos os grupos revelaram que as suas estruturas se modificaram ao longo do tempo para melhor atender às necessidades de seus membros. A diversificação de seus serviços foi o principal indicador de sua evolução, principalmente as iniciativas não relacionadas diretamente com as atividades de compras.

Como base nas definições propostas por Nollet & Beaulieu (2003), o Agrega e a Rede Parceiros podem ser considerados grupos que se encontram na fase de maturidade. A preocupação em reduzir não só os preços dos produtos e serviços, mas também os custos totais de suprimentos, a diversificação dos serviços (principalmente no caso da Rede

Parceiros), a formação de parcerias com os fornecedores e o desenvolvimento de uma estrutura com recursos adaptados para as operações do grupo são indicações de que esses grupos já adquiriram um alto grau de maturidade, o que também pode ter sido causado pelo ganho de experiência ao longo do tempo.

O Coopercon-CE, entretanto, pode ser considerado um grupo que se encontra entre as fases de crescimento, pelo contínuo aumento no número de membros e pelo desenvolvimento ainda incipiente de uma estrutura autônoma, e a fase de maturidade, pelas iniciativas de formação de parcerias, diversificação dos serviços oferecidos e redução de custos totais de suprimentos. No entanto, o Coopercon-CE, é o único grupo com a iniciativa explícita de avançar para a fase de concentração, a partir da formação de um mega-grupo da região Nordeste ou até nacional, o que seria viabilizado pela sua união com outros Coopercons estaduais. Além disso, o Coopercon utiliza os recursos gerados para financiar projetos de desenvolvimento de fornecimento e de inovação em produtos e serviços. O Agrega talvez possa vir a vislumbrar passar para a fase de concentração, mas, por enquanto, isso não está nos planos do grupo. O principal objetivo do grupo hoje é crescer a partir do crescimento do seu portfólio e número de clientes, além de ajudar na exportação do modelo de negócios do grupo para outros países onde a Ambev e a Souza Cruz possuem operações.

A Rede Parceiros não relatou nenhuma pretensão de se tornar um mega-grupo regional ou nacional. Foi revelado nas entrevistas, entretanto, que existe uma tendência das centrais de negócios negociarem juntas, mas mantendo as suas estruturas separadas. Essa iniciativa pode ser viabilizada a partir das rodadas de negócios que ocorrem no Fórum de Centrais de Negócios da APAS, mas, por enquanto, as centrais ainda negociam separadamente. Além disso, a iniciativa de desenvolvimento de marcas próprias também pode ser considerada uma tendência para a evolução do grupo, mas essa iniciativa é coordenada pela APAS, e não pelas

centrais de negócios individualmente.

#### 4.2.9 Tamanho

Segundo Nollet & Beaulieu (2005), as empresas que desejam participar de um grupo de compras devem se perguntar se as características dos integrantes do grupo são compatíveis com as deles. No caso da Rede Parceiros, esse é um dos principais critérios utilizados na seleção de novos membros, mas também um importante limitador do processo de crescimento do grupo a partir de novos associados. Nesse caso, é possível perceber um importante *trade off* entre o crescimento e a eficácia do grupo, pois com o crescimento, a Rede Parceiros perde a capacidade de gerar valor para seus associados, principalmente pela dificuldade de casar a necessidades de seus membros. Além disso, no caso específico da Rede Parceiros, como as decisões são democráticas, não seria viável o desenvolvimento de um grupo muito grande.

Ao contrário do que foi levantado por Nollet & Beaulieu (2003), todos os grupos entrevistados afirmam não haver tamanho ótimo para suas operações, e que a entrada de novos membros não implicaria um aumento significativo na complexidade da gestão das compras conduzidas pelos grupos. No entanto, todos afirmaram ter grandes dificuldades de crescimento, seja por número de membros, como é o caso da Rede Parceiros, seja por ampliação do portfólio de produtos, como o Agrega e a Coopercon. A Rede Parceiros foi a única que indicou ter um número decrescente de membros, mesmo tendo o seu volume de compras e portfólio de produtos crescente ao longo dos anos.

A dificuldade de encontrar novos associados pode acontecer por diversos motivos. A descentralização física dos membros é um dos principais fatores limitantes para o crescimento dos grupos a partir da entrada de novos associados para todos os grupos. A Rede Parceiros,

por utilizar critérios rigorosos de seleção, o que por um lado pode ser considerado um fator que viabiliza o sucesso do grupo, tem grandes dificuldades para encontrar novos membros. A Coopercon, por outro lado, indicou o limitado número de empresas na região de atuação do grupo como o principal limitante, o que também pode ser inferido no caso da Rede Parceiros. No caso da Coopercon, uma forma encontrada para estimular (ou pelo menos não desestimular) a entrada de novos sócios foi estabelecer taxas de adesão e de administração baixas.

A Coopercon foi o grupo que apresentou o menor número de critérios para que o novo associado seja aceito. É necessário apenas que a empresa esteja localizada no estado do Ceará e que seja uma empresa que tenha atividades relacionadas à construção civil. O Agrega, por outro lado, restringia a sua atuação para produtos não estratégicos, o que facilita a entrada de novos associados. A Rede Parceiros foi o grupo de compras mais criterioso na aceitação de novos sócios. O alto grau de exigência para o ingresso de novos membros, por um lado, ajuda na manutenção da homogeneidade dos membros e de seus portfólios de compras, mas por outro limita a entrada de novas empresas no grupo.

Quanto ao portfólio de produtos, o Agrega e a Rede Parceiros possui uma facilidade maior para encontrar oportunidade de sinergias em compras. No caso da Coopercon, existe uma série de dificuldades para isso, pois existe uma diversidade muito grande de produtos de acabamento, diferentemente dos produtos utilizados na estrutura das construções que são muito padronizados, e que já fazem parte do escopo de atuação da Coopercon. Mesmo assim, os gestores do Agrega se queixam que nos últimos anos o portfólio de produtos tem permanecido o mesmo. Por isso, a dificuldade de encontrar oportunidades de sinergia em compras pode ser considerada um dos principais fatores limitantes para o crescimento dos grupos.

#### **4.2.9.1 Aspectos de competição e relacionamento com fornecedor**

Nenhum dos entrevistados acredita que seus grupos de compras possuam competidores representativos nos mercados onde atuam. Além disso, nenhum grupo considera relevantes os potenciais problemas relacionados às ações antitrustes no ambiente brasileiro, ao contrário do que indicam as pesquisas realizadas com empresas americanas e européias. Isso pode ser causado pela falta de clareza das leis referentes à defesa da concorrência. No caso do Coopercon e da Rede Parceiros, realmente não existe nenhuma estrutura de compras concorrente que possa ser considerada competidora. Como a proximidade geográfica é um importante fator limitante para o aumento no número de empresas associadas e o objetivo desses dois grupos de compras não é obter lucro com a venda de seus serviços, não faria sentido a existência de uma estrutura concorrente, visto que ter um único grupo na região de atuação forneceria um poder de barganha maior frente aos fornecedores.

No caso do Agrega, onde seus clientes atuam em diversos setores da economia e o grupo é terceirizado, com o objetivo de obter lucro com a venda dos seus serviços (compra de materiais e serviços indiretos), a criação de estruturas concorrentes é mais viável. O seu grande volume de compras negociado, em função do grande porte das empresas fundadoras do grupo, é uma de suas principais vantagens competitivas e confere ao grupo um grande poder de atração de novos clientes. Foi citado que existem algumas estruturas concorrentes no setor industrial, mas com foco de atuação diferente do Agrega ou sem a mesma escala.

Em sua maioria, os fornecedores são os habituais das empresas compradoras e são nacionais. O Agrega e o Coopercon citaram que realizaram compras no exterior, mas não foi considerada uma atividade relevante. Todos os grupos revelaram que seus fornecedores, no início das operações do grupo, ofereceram bastante resistência e alguns chegaram a tentar

boicotar as negociações com os grupos. O principal receio era que a consolidação das demandas reduziria a margem dos seus produtos sem nenhuma contrapartida.

No entanto, em todos os casos os fornecedores passaram a perceber que vender para os grupos de compras trazia diversos benefícios, como a melhor visualização da demanda do consumidor final, como no caso da Rede Parceiros, a redução dos custos transacionais (pois o número de negociações era reduzido), e a formação de parcerias de longo prazo. Hoje, segundo todos os entrevistados, são os fornecedores que buscam o relacionamento mais próximo com os grupos para oferecer seus produtos. Alguns desses fornecedores chegam a criar departamentos comerciais especializados no relacionamento com os grupos de compras, como foi citado pela Rede Parceiros, ou até se tornam sócios das empresas compradoras para desenvolver projetos de fornecimento, como é o caso da Rede Parceiros e Coopercon.

Alguns outros benefícios para os fornecedores foram citados, como a facilitação do processo de negociação, o maior profissionalismo dos grupos e a facilidade de gerar um volume inicial de demanda para novos produtos. No caso da Rede Parceiros, os fornecedores preferem vender para os grupos de compras do varejo por considerá-los melhor pagadores, se comparados com os atacadistas.

Algumas desvantagens para os fornecedores também foram levantadas. Além da compressão da margem total, o aumento da cobrança por produto e serviços de qualidade e o aumento do poder de barganha dos compradores foram os principais problemas do relacionamento com os grupos de compras. No entanto, é necessário lembrar que esses problemas foram identificados sob a ótica das empresas compradoras, e não das empresas fornecedores.

#### 4.2.10 Perspectivas Futuras

Em linha com as pesquisas apresentadas por Hendrick (1997) e Schotanus (2007), todos os entrevistados acreditam que a prática cooperativa irá se tornar um importante instrumento de gerenciamento de suprimentos, não só nos mercados onde as empresas estudadas atuam, mas também em outros setores. A Coopercon e a Rede Parceiros afirmaram que já foram procuradas por gestores de empresas que atuam em outros mercados ou por empresas do mesmo setor, mas de outros estados, para verificar se é possível aplicar o conceito de compras em grupo nesses mercados ou regiões. O presidente da Coopercon, inclusive, viaja para outros estados com o intuito exclusivo de difundir o conceito de compras cooperativas para as empresas do setor de construção. Além disso, a Coopercon-CE está à frente da iniciativa de criação de um grupo nacional, com o objetivo de negociar com fornecedores que atuem em âmbito nacional.

Além disso, todos afirmaram estar otimistas, pois existe a perspectiva de crescimento dos grupos estudados para os próximos anos em volume de negócios, número de associados e/ou número de categorias de produtos trabalhados. Todos foram explícitos em dizer que estão satisfeitos quanto aos resultados obtidos com as compras cooperativas e que existe a perspectiva de desenvolvimento dessa prática em outros setores. O Agrega ainda revelou que tem em seus planos ajudar a Ambev e a Souza Cruz a difundir o modelo de negócios do Agrega para outros países, o que naturalmente demonstra a confiança que os sócios têm no futuro das práticas cooperativas em compras.

A Rede Parceiros acredita que as práticas cooperativas em compras sejam um movimento que só tende a crescer, e que será um importante instrumento para ajudar as pequenas empresas a sobreviverem e a se desenvolverem. Além da Rede Parceiros, a

Coopercon também acredita que o uso de processos colaborativos possa ter contribuído para a sobrevivência das pequenas construtoras.

## **5 CONCLUSÕES E CAMPOS PARA PESQUISAS FUTURAS**

Este último capítulo apresenta as conclusões resultantes da análise dos casos à luz do referencial teórico desse estudo.

### **5.1 RESUMO DA PESQUISA**

O presente trabalho teve por objetivo investigar as principais características da formação e do desenvolvimento das práticas cooperativas horizontais dos grupos de compras no ambiente brasileiro. Mais especificamente, o estudo visava identificar os principais aspectos do lançamento e do processo de implementação das atividades colaborativas horizontais em compras exercidas pelos grupos de compras, destacando-se as motivações para a formação e a participação nos grupos, os benefícios esperados e percebidos, as possíveis dificuldades e os problemas encontrados, os fatores determinantes do sucesso, as características de estruturação e desenvolvimento dos grupos e as perspectivas futuras deste tipo de prática no contexto brasileiro.

A revisão de literatura levantou os principais aspectos já estudados sobre relacionamentos colaborativos em compras. Embora não haja ainda um corpo extenso de literatura sobre o tema, foi possível compor um quadro conceitual para orientar a pesquisa de campo. A pesquisa pretendeu responder à seguinte pergunta geral: “Como e por que se formam e se desenvolvem os processos colaborativos horizontais na área de Compras no Brasil?”. Esta pergunta foi desdobrada em outras perguntas específicas:

- Quais são as principais motivações e benefícios da adoção da prática de compras em grupo? Qual o seu impacto na estratégia da empresa? Quais são os resultados

atingidos com a adoção dessa prática? Quais são as principais desvantagens, dificuldades de implementação e riscos associados à utilização dessa prática?

- Qual a sua aplicabilidade na realidade brasileira? Quais são as perspectivas futuras para a colaboração horizontal em compras no contexto brasileiro? Quais são os determinantes de sucesso?
- Como os grupos são estruturados? Como ocorreu a sua evolução? Quais são os papéis e responsabilidades desempenhadas por essa estrutura? Como é o relacionamento das empresas que compõem o grupo de compras?
- Qual é a visão das empresas participantes e das centrais de compras sobre as atividades cooperativas em compras? Como isso afeta o relacionamento comprador-fornecedor?

A metodologia utilizada foi a de estudo de casos, através de entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelas atividades de compras de empresas brasileiras associadas a importantes grupos de compras de três setores da economia distintos. A partir dos relatos procedeu-se a uma descrição de cada um dos grupos de compras, bem como a uma análise com base na comparação dos três casos estudados, de forma a responder às perguntas de pesquisa.

## **5.2 CONCLUSÕES**

A descrição dos casos e a análise dos resultados permitem sugerir respostas às perguntas desta pesquisa. Serão respondidas, inicialmente, as perguntas do desdobramento da pesquisa e, em seguida, será apresentada a resposta para a pergunta geral.

**Quais são as principais motivações e benefícios da adoção da prática de compras em grupo? Qual o seu impacto na estratégia da empresa? Quais são os resultados atingidos com a adoção dessa prática? Quais são as principais desvantagens, dificuldades de implementação e riscos associados à utilização dessa prática?**

Um dos principais motivadores para a adoção de processos cooperativos horizontais em compras é a busca por melhor posição de negociação em relação aos fornecedores, com o objetivo de obter melhores condições de preço e serviço. Tanto para as grandes quanto para as pequenas empresas, a procura por oportunidades de sinergia em compras também é considerado um importante motivador para a adoção de processos cooperativos em compras.

A adoção de práticas cooperativas em compras é motivada pela iniciativa de reformulação da estratégia de suprimento das empresas, principalmente para as organizações que enfrentam novos desafios competitivos, e demonstra ter um impacto extremamente positivo na estratégia de suprimentos das empresas estudadas.

Os processos cooperativos horizontais em compras podem ser considerados importantes ferramentas de competitividade, principalmente para as pequenas empresas. Esses processos permitem que essas pequenas empresas consigam obter as mesmas vantagens que as grandes possuem ao negociar com seus fornecedores. Além disso, outro benefício para as pequenas empresas é o encurtamento da cadeia de suprimentos, o que permite que os compradores se relacionem diretamente com os fabricantes.

Em função da terceirização dos processos de compras, o grupo de compras permite aos gestores focarem seus esforços nas atividades centrais das empresas, o que é um importante motivador para as grandes empresas.

Foi possível verificar que a maioria dos benefícios descritos na literatura pôde ser observada em pelo menos um dos casos estudados, sendo que muitos estiveram presentes em todos os grupos, como redução dos preços e compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis. Outros benefícios não descritos na literatura também podem ser observados, como o aumento no faturamento e estreitamento do relacionamento entre o fornecedor e os compradores. Este último é observado em grupos aonde os próprios membros conduzem os processos de compras, e é exatamente o contrário que defende a literatura. Talvez, o distanciamento no relacionamento entre compradores e fornecedores aconteça em grupos onde uma estrutura terceirizada é responsável pelos processos de compras.

Poucas desvantagens puderam ser observadas nos grupos estudados e, na maioria dos casos, essas parecem ter pouco impacto na estratégia de suprimentos das empresas e nos resultados das operações dos grupos. A perda da flexibilidade de escolha de produtos e fornecedores e do controle sobre o processo de compras, bem como os altos custos de coordenação para as compras mais complexas parecem ser os problemas mais representativos.

A perda de flexibilidade na escolha de produtos e fornecedores parece ser um problema mais grave quando o portfólio de produtos é considerado um diferencial competitivo para as empresas, como no caso do varejo. Por outro lado, em mercados onde existe uma forte padronização dos produtos, a falta de flexibilidade não parece influenciar significativamente as operações das empresas. Esse problema parece ser intrínseco às práticas cooperativas e de difícil solução, pois o aumento na flexibilidade de escolha de produtos e fornecedores implicaria a redução do poder de barganha dos compradores como um todo, o que dificultaria a obtenção de melhores preços.

A perda de controle dos processos de compras por parte de alguns membros pode não ser considerada um grande problema, desde que os gestores dos processos de compras e do

grupo em geral tenham legitimidade frente aos outros associados. Na verdade, não participar da gestão pode até ser considerado mais uma vantagem, pois reduz ainda mais a carga de trabalho necessária para a realização das compras. Os membros que assumem a responsabilidade pelos processos de compras e da gestão do grupo, por outro lado, enfrentam mais intensamente os altos custos de coordenação, pois estes ficam responsáveis por alinhar a demanda de todos os associados e as propostas dos fornecedores. Por isso, é possível afirmar que os custos de coordenação não são divididos igualmente entre todos associados, e sim apenas entre os membros responsáveis pelos processos. Além disso, a alocação desigual de poder pode levar a conflitos relevantes caso ocorra um desalinhamento considerável das estratégias das empresas que conduzem os processos de compras e os outros membros.

Essas e outras desvantagens dos processos cooperativos em compras parecem ser problemas menores se comparados com os benefícios atingidos pelas compras realizadas por uma plataforma cooperativa. Mesmo com a existência dessas desvantagens, é possível supor que a extinção dos grupos hoje representaria uma piora nas condições de negociações com os fornecedores, o que poderia prejudicar o desempenho de muitas dessas empresas, principalmente as pequenas. Por isso, por mais que o grupo não consiga obter ganhos adicionais com redução de preços, ainda valeria a pena para as empresas participar dos processos colaborativos.

Ao observar as dificuldades de implementação, percebe-se que a busca por novos membros que possuam características adequadas parece ser o principal problema, tanto no início das operações do grupo quanto no seu processo de crescimento. O portfólio de produtos e o volume de compras são as principais fontes de incompatibilidade presente entre os membros potenciais. Essa dificuldade de alinhar o portfólio de produtos parece aumentar com

o crescimento do grupo em números de associados, pois fica mais difícil compatibilizar as necessidades dos membros.

**Como os grupos são estruturados? Como ocorreu a sua evolução? Quais são os papéis e responsabilidades desempenhadas por essa estrutura? Como é o relacionamento das empresas que compõem o grupo de compras?**

Poucas características da estrutura de funcionamento dos grupos podem ser consideradas comuns a todos os grupos pesquisados. No entanto, essas diferenças não parecem afetar significativamente a eficácia das práticas cooperativas em compras. Verificou-se que a característica dos grupos mais relevante para diferenciá-los foi a distribuição de poder de decisão sobre as negociações e a gestão dos processos do grupo como um todo.

Todos os grupos revelaram uma preocupação com o planejamento prévio das operações, o que pode ter contribuído para a sustentabilidade e o desenvolvimento dos grupos ao longo do tempo. Ficou evidente também que existem limites para o crescimento dos grupos, seja por número de membros ou por produtos cujas compras possam ser conduzidas por processos cooperativos. No caso do aumento no número de membros, a maior complexidade não pareceu ser um fator relevante para nenhum dos casos estudados, ao contrário do que foi relatado na literatura. A maior dificuldade com a entrada de novos membros é conseguir manter um portfólio de produtos homogêneos que se adéque às necessidades das empresas que fazem parte do grupo. Além desses problemas já comentados, a localização geográfica dos membros também foi revelada como um importante entrave para o crescimento do grupo.

As duas formas de governança descritas por Hendrick (1997) e Nollet & Beaulieu (2005) foram observadas (confederações e superestrutura). Foi possível perceber que a

terceirização funciona melhor para produtos menos relevantes para as empresas, enquanto que os grupos conduzidos pelos próprios associados são mais adequados para produtos estratégicos ou relevantes para as atividades centrais da empresa. Quanto aos tipos de grupo de compras apresentados por Schotanus & Telgen (2007), três tipos puderam ser identificados (“Revezamento”, “Time de F-1” e “viagem de ônibus”), mas nada pode ser inferido sobre a adequabilidade desses tipos quanto às características das empresas estudadas e dos setores onde atuam.

Em função da dificuldade que os grupos têm em crescer, é possível afirmar que o grupo de compras pode ser apenas o início de um programa de cooperação entre as empresas, podendo evoluir para outras áreas como operação, marketing, inovação, etc. Os grupos pesquisados encontraram nessas novas formas de cooperação uma oportunidade de crescimento, principalmente quando há dificuldade de encontrar novos associados ou identificar produtos que possam ser comprados via grupo de compras.

Independentemente da forma de atuação dos grupos, nenhum grupo apresentou histórico de conflitos relevantes entre seus membros. Todos os conflitos levantados foram considerados “normais” no relacionamento entre empresas e com baixo impacto no relacionamento delas. Isso sugere que as empresas que participam de grupos de compras possuem um bom relacionamento, e que a obtenção de resultados positivos para as operações dos membros tende a elevar ainda mais o comprometimento dessas empresas com o grupo.

**Qual é a visão das empresas participantes e das centrais de compras sobre as atividades cooperativas em compras? Como isso afeta o relacionamento comprador-fornecedor? Quais são os determinantes de sucesso?**

Os gestores das empresas acreditam que as atividades cooperativas na área de compras são bastante importantes para suas estratégias de compras. Verificou-se que todos esperam continuar utilizando os processos de cooperação horizontal em compras, e muitos pretendem estender a cooperação horizontal para outras áreas, como Marketing e Operações.

Os fatores críticos não parecem estar relacionados com a estrutura escolhida para o grupo de compras. É possível afirmar que o comprometimento da alta gerência das empresas associadas, a formalização dos relacionamentos internos e externos e a alocação igualitária dos benefícios são essenciais para o desenvolvimento dos grupos. A formalização dos relacionamentos internos e externos permite que todas as discussões, tanto entre os sócios do grupo quanto entre o grupo e os fornecedores, sejam balizadas por regras estabelecidas previamente, o que ajuda a prevenir conflitos entre as partes.

Um fator relevante para a manutenção de um bom relacionamento entre essas empresas é o baixo grau percebido de competição entre elas, mesmo no caso onde as empresas atuam no mesmo setor. Nos casos estudados onde as empresas atuam no mesmo mercado, a baixa percepção de concorrência pareceu estar intimamente relacionada com o crescimento acentuado desses setores e/ou a ausência de sobreposição das áreas de influência das empresas. Além disso, nos casos onde as empresas competem de alguma forma na compra de algum produto, essa competição consegue ser isolada, mantendo o bom funcionamento do grupo. Para isso, nenhuma informação sobre a compra desses produtos estratégicos é compartilhada.

Além disso, as empresas revelaram que o grupo de compras possui efeito neutro ou positivo no relacionamento com os fornecedores. Em todos os casos, o início do relacionamento entre os fornecedores e os grupos foi bastante conturbado, pois esses fornecedores receavam que as negociações com os grupos de compras podiam contribuir para o aumento do poder de barganha dos compradores frente aos fornecedores, pressionando as margens das vendas desses fornecedores. No entanto, ao longo do tempo, esses fornecedores começaram a perceber que as vendas para os grupos de compras podiam trazer diversos benefícios, como a redução da carga de trabalho e a redução dos custos de transação.

**Qual a sua aplicabilidade na realidade brasileira? Quais são as perspectivas futuras para a colaboração horizontal em compras no contexto brasileiro?**

De maneira geral, a estratégia de compras cooperativas se mostrou bastante aplicável à realidade brasileira. As iniciativas de cooperação horizontal em compras estudadas neste trabalho podem ser consideradas bastante exitosas, pois todos os grupos apresentaram diversos benefícios para a adoção da prática, que superam em muito o número e a importância das desvantagens relatadas. Não foi apresentada nenhuma dificuldade relevante na implementação dos grupos. Portanto, foi possível perceber que o sucesso dos grupos de compras se deve em grande parte ao atendimento de diversos fatores críticos e de um planejamento prévio bem estruturado.

Todos revelaram estar otimistas quanto à evolução das práticas de cooperação horizontal em compras no Brasil como um todo. Os entrevistados acreditam que o formato de compras em grupo pode dar certo em outros mercados, não só naqueles estudados. Diversas iniciativas, tanto nos setores estudados quanto em outros, foram apresentadas, dando a

entender que os processos cooperativos horizontais em compras estão se tornando cada vez mais relevante para a realidade das empresas.

### **Como e por que se formam e se desenvolvem os processos colaborativos horizontais na área de compras no Brasil?**

Os grupos de compras se formam a partir de iniciativas empresariais cujo objetivo principal é obter melhores condições de preço e serviços a partir da consolidação dos volumes comprados, que implica o aumento do poder de barganha das empresas compradoras. A colaboração horizontal em compras mostrou potencial para ser uma importante ferramenta para fortalecer pequenas empresas frente aos concorrentes maiores ou para ajudar na otimização dos processos internos e racionalização dos recursos a partir da terceirização dos processos de compras, principalmente para as grandes empresas. Normalmente, essas iniciativas são motivadas pela necessidade de reformulação da estratégia das empresas, que pode ou não ser induzida por mudanças no ambiente de negócios.

A utilização de grupos com diversos formatos e com empresas de diferentes setores econômicos enriqueceu consideravelmente o estudo, pois ajuda a sustentar a idéia de que a prática pode ter ampla adoção. Os grupos podem ser formados por empresas que atuam ou não no mesmo setor. No entanto, foi possível observar que uma das principais características dos grupos de compras estudados foi o baixo grau de competição entre as empresas que colaboram através de processos de compras, o que impõe uma ressalva sobre a aplicabilidade mais geral da prática.

Muitos aspectos encontrados em empresas européias e americanas puderam ser observados nos grupos brasileiros, com algumas poucas diferenças. Com base nos resultados

da pesquisa e na literatura estudada, a principal diferença entre os grupos estrangeiros e os nacionais parece ser o ambiente regulador, ou seja, o impacto que a legislação referente à defesa da concorrência tem nas operações dos grupos. No Brasil, este aspecto parece ter um impacto bem menor.

Além disso, foi possível observar que existem limites de crescimento importantes impostos pela dificuldade de encontrar novos associados compatíveis com as operações do grupo e de formar volumes adicionais de compras que possam ser utilizados para obter novas vantagens das negociações com os fornecedores. A evolução natural dos grupos de compras parece ser a inclusão de novas formas de cooperação em outras áreas.

### **5.3 CAMPOS PARA PESQUISAS FUTURAS**

Existem inúmeras oportunidades para estudos futuros relacionados a estratégias de compras cooperativas devido à escassez de pesquisas neste tema. Algumas sugestões seriam:

- Qual é a visão dos fornecedores quanto à formação de grupos de compras?
- Como os fornecedores estão se adaptando a essa nova realidade?
- Quais as principais diferenças entre os grupos de compras nacionais e estrangeiros?
- Como ocorre a formação da estratégia de suprimentos de um grupo de compras, em função das diversas estratégias de seus integrantes?
- Como as diferentes dimensões da estrutura do grupo de compras afeta a eficácia dos seus processos?
- Quais seriam as principais causas para a dissolução de um grupo de compras?

É importante salientar que ainda é muito difícil realizar pesquisas quantitativas com grupos de compras no Brasil, visto que ainda temos muito poucos casos de aplicação desse tipo de prática.

## **6 ANEXOS**

### **6.1 ANEXO I – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

#### **Roteiro da entrevista**

##### **Caracterização da empresa**

- Nome
- Ano do início de operação
- Faturamento Anual OU Volume comprado anualmente
- Número de funcionários
- Ativos da empresa (Escritórios, Armazéns, Equipamentos, Sistemas, etc.)
- Organograma

##### **Caracterização do entrevistado (não divulgável)**

- Nome
- Departamento
- Função do entrevistado
- Tempo na função
- Tempo de empresa

**Idéia inicial**

- Como foi a criação do grupo? De onde surgiu a idéia? Como foi o planejamento? Qual foi o investimento necessário? Que tipo de serviço o grupo oferecia no início de suas operações?

**Estrutura**

- Como é a estrutura organizacional do grupo/empresa?
- Ele é formalizado? É uma *joint venture*? O grupo tem fins lucrativos?
- Qual é a estrutura (física e tecnológica) necessária para operar? Como foi a evolução dessa estrutura ao longo do tempo? Há algum plano de expansão?
- Quanto tempo levou para que o grupo atingisse um nível de operação satisfatória/ economicamente viável?
- Qual o âmbito geográfico de atuação do grupo (empresas integrantes e fornecedores)? Existem empresas compradoras e fornecedoras no exterior?

**Tecnologia**

- Quais são os sistemas utilizados pela empresa? Esses sistemas são compartilhados pelos membros e pelos fornecedores?
- Como funciona o fluxo de informações dentro da empresa? Existe algum mecanismo de proteção para informações sigilosas? Como é definido qual informação é sigilosa?

### **Funcionários & Treinamento**

- Quantos funcionários têm em cada departamento? Qual o critério de contratação? Qual o grau de instrução dos funcionários que lidam com as atividades de compras?
- Existe algum treinamento para essas pessoas? Como é esse treinamento?
- Como é o relacionamento desses profissionais com os funcionários das empresas do grupo? Existe algum tipo de conflito? Como eles se comunicam?

### **Forma de remuneração da empresa & Divisão de benefícios/custos**

- Como funciona a remuneração da empresa (anuidade x comissão por desempenho)? Como os integrantes do grupo dividem os benefícios e os custos das operações? Quais são os valores praticados (%)?
- Quem é responsável por transportar/armazenar/gerenciar os estoques dos produtos comprados pelo grupo?

### **Motivadores**

- Quais são os principais motivadores para adoção de práticas de cooperação horizontal em compras?

### **Benefícios**

- Antes de o grupo começar a operar, quais eram os benefícios esperados? Quais foram os benefícios atingidos até o momento? Quais os principais indicadores de desempenho?

- Qual é o percentual médio de redução de preço a partir da consolidação dos volumes?

### **Dificuldades**

- Antes de o grupo começar a operar, quais eram os problemas esperados? Quais são os principais problemas enfrentados pelo grupo?
- Quais foram/são as principais dificuldades de operação do grupo?
- Quais são as principais desvantagens da prática cooperativa em compras frente a outras práticas, como as compras individuais (esperadas e obtidas)?

### **Fatores determinantes de sucesso**

- Quais são os fatores críticos/determinantes de sucesso? Quais seriam os principais obstáculos para o desenvolvimento do grupo?

### **Seleção de membros**

- Como é feita a seleção dos membros do grupo? Quais são os critérios utilizados para aprovação da empresa?
- Qual o grau de homogeneidade das empresas que compõem o grupo?
- Existe algum tamanho ótimo de operação do grupo? Ele já foi atingido?
- O volume negociado pelo grupo é crescente ou estável? Se for crescente, em qual proporção?

## **Produto & Serviços**

- Quais tipos de produtos/serviços o grupo gerencia? Como é a decisão de incluir/excluir novos produtos/serviços no portfólio? Como foi a evolução desse portfólio? Como esse portfólio é divulgado para as empresas?
- Qual a importância desses produtos/serviços para as empresas? São estratégicos? São utilizados na produção? Quanto eles representam do valor total comprado pelas empresas? Quais são os produtos mais críticos?
- Quais são os serviços oferecidos pelo grupo? Como foi a evolução desses serviços ao longo do tempo? Como esses serviços são avaliados?
- Existe algum serviço diferenciado para determinado membro? Como o grupo se adapta às necessidades específicas de cada empresa? Como os outros associados vêem essa diferenciação?

## **Fornecedores**

- Como é feita a seleção de fornecedores? Qual a duração média dos contratos? Como é feito esses contratos? Quantos fornecedores em média participam da seleção? Como eles são recrutados? Quais são os critérios de seleção? Quais os métodos utilizados na seleção?
- Como é feito o processo de avaliação de fornecedores?
- Como os fornecedores vêem o grupo de compras? Como é o relacionamento entre o grupo e os fornecedores?

### **Processo de compras do grupo**

- Como é o processo de compras? Existe um volume mínimo a ser demandado por cada empresa? O que diferencia o processo de compra do grupo dos processos das empresas?
- Quantos contratos são realizados por ano? Quantas empresas se beneficiam em média de cada contrato?
- Quando/como é definido o volume a ser negociado? Como é feito o planejamento? Qual o grau de previsibilidade e estabilidade da demanda das empresas? Como o grupo/empresas estima(m) a demanda? Existe algum comportamento sazonal?
- Qual a divisão de responsabilidades entre o grupo e as empresas integrantes?
- O que influencia (ou poderia influenciar) as empresas a comprarem mais pelo grupo de compras?

### **Relacionamento dentro do grupo**

- Como os membros influenciam na gestão do grupo?
- Como é o relacionamento das empresas que compõe o grupo? Elas competem entre si? Como são resolvidos os conflitos?
- Como é gerenciada a flexibilidade das empresas com relação às compras? Existe alguma proteção contra compras *free riding* (compras “por fora” do grupo)?

- Algum dos membros tem maior influencia nas compras? Algum dos membros tem maior influencia das decisões estratégicas?
- Como é o relacionamento entre as empresas e o grupo?

### **Avaliação de desempenho do grupo**

- A empresa faz pesquisa junto aos clientes para identificar suas expectativas? Com que frequência? O que esta pesquisa contempla (verificação do nível de serviço percebido pelo cliente ou somente identificação das expectativas)?

### **Ambiente competitivo & regulador**

- Existe alguma legislação que afete as operações do grupo? Existe algum órgão regulador que possa avaliar as operações do grupo? A criação do grupo foi avaliada previamente (do ponto de vista legal)?
- Quem são os principais entraves competitivos? Existem competidores? Quais?
- As empresas consideram o grupo de compras como uma estrutura com importância estratégica? Como o grupo de compras afeta a estratégia de suprimentos das empresas? Existe um alinhamento das estratégias de suprimentos do grupo e das empresas que participam da cooperação?
- Quais são as metas de desenvolvimento do grupo? Quem define essas metas e como elas são definidas? A empresa tem conseguido atingir/superar seus objetivos?
- Na opinião do entrevistado, qual o futuro da cooperação em compras no Brasil?

## 6.2 ANEXO II – COMITÊ DE CENTRAIS DE NEGÓCIOS DA APAS

As centrais de negócios de São Paulo foram criadas a partir de esforços isolados de pequenos varejistas regionais. Em 2002, o então presidente da APAS teve a iniciativa de apoiar as centrais de negócios por acreditar que esse era um passo importante para o desenvolvimento do setor supermercadista paulista. Em setembro de 2004, foi realizado um fórum onde foram reunidos os supermercados que se interessavam pela idéia de participar de uma central de negócios ou que já participavam de alguma iniciativa desse tipo. Durante um final de semana em um hotel fazenda próximo de São Paulo, foram definidas as principais diretrizes do comitê de centrais de negócios da APAS. Esse comitê tinha por objetivo apoiar as diversas iniciativas regionais de desenvolvimento das centrais de negócios e fortalecê-las a partir da transferência de conhecimento e de ações em conjunto. Uma idéia que surgiu durante esse fórum foi de dividir as iniciativas do comitê de centrais de negócios em subcomitês, sendo o sub-comitê de Marketing e Marcas próprias um dos principais deles. Hoje, quase todas as centrais de negócios do estado de São Paulo são associadas à APAS, e ela funciona como uma confederação de centrais de negócios, ou seja, ajuda na coordenação de diversas atividades com as centrais. O quadro a seguir mostra os diversos subcomitês de centrais de negócios da APAS:

Quadro 13: Subcomitês de centrais de negócios da APAS

<b>Relacionamento com fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: negociar com fornecedores nacionais, regionais e fazer acordos que são repassados a todas as Centrais de Negócios do Comitê</li> </ul>
<b>Fornecedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: reunião de grupo de fornecedores para auxiliar no relacionamento com outros fornecedores, ajudando a divulgar o conceito de Centrais de Negócios.</li> </ul>
<b>Gestão &amp; desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: coletar e reunir informações nas áreas administrativa e financeira para aumentar a lucratividade do negócio.</li> </ul>
<b>Jurídicos &amp; estatutário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: estudar as relações dos associados com as Centrais de Negócios, além do relacionamento entre os associados. Prevê a formação do Subcomitê de Ética.</li> </ul>
<b>Marketing &amp; Marcas próprias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: oferecer produtos que tragam qualidade a preço competitivo, visando fortalecer a marca das Centrais de Negócios, assim como fidelizar clientes.</li> </ul>
<b>Assuntos financeiros &amp; tributários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: coletar e reunir informações nas áreas administrativa e financeira para melhorar a rentabilidade do negócio.</li> </ul>
<b>Informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: buscar, selecionar e desenvolver ferramentas e sistemas para a facilitação das compras, gestão das lojas e troca de informações.</li> </ul>
<b>RH &amp; Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: promover treinamentos e palestras visando qualificar a mão de obra, além de auxiliar na elaboração da FCN - Rodada de Negociação e Fórum Central de Negócios.</li> </ul>

Uma das principais iniciativas do comitê de centrais de negócios da APAS é desenvolver produtos com marcas próprias, ou seja, produtos desenvolvidos para os varejistas associados a alguma central de negócios. Todo o processo de desenvolvimento de novos produtos é realizado pela própria APAS, que já possui duas marcas estabelecidas, a Miss Clear, de material de limpeza (desinfetante, amaciante, água sanitária, etc.), e a Privilege, de Ovos de Páscoa e Panetones.

O comitê realiza duas reuniões mensais na sede da APAS, uma na primeira sexta-feira do mês, com o subcomitê de Marcas Próprias, e outra na terceira sexta-feira do mês, com dois representantes de cada uma das 19 centrais, com poder de decisão sobre assuntos e temas de relevância para o setor. Além disso, uma vez por ano ocorre o Fórum das Centrais de Negócios (FCN), onde são ministradas palestras e *workshops* sobre temas relacionados à prática de compras cooperativas, e onde diversos fornecedores expõem seus produtos. O

fórum também é utilizado para a realização de rodadas de negociações com diversos fornecedores.

Em março de 2005, uma consultoria externa foi indicada para apoiar na gestão do comitê da APAS e no desenvolvimento das próprias centrais de negócios regionais. Essa consultoria é especializada em centrais de negócios e presta serviços continuamente para a APAS, participando, inclusive, das reuniões mensais do comitê. A contratação dessa consultoria coincidiu com a entrada do novo vice-presidente da APAS para centrais de negócios, que também é presidente da Rede Parceiros de Supermercados, que é a central de negócios da região de Jundiaí e regiões próximas, e também dono da rede de supermercados Ki-Legal.

Em 2008, ocorreu uma visita técnica na principal central de negócios da França, a rede Intermarchè, que possui 4.200 lojas espalhadas pela França e outros países próximos. Essa visita teve o objetivo de trazer novas idéias para o comitê de centrais da APAS e ajudar no desenvolvimento das centrais de negócios localizadas em São Paulo.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, M.G., KATZ, P.B. Strategic sourcing. **International Journal of Logistics Management**, v.9, n.1, pg. 1–13, 1998.

ARCHER, N; WANG, S. Business-to-business collaboration through electronic market place: An exploratory study **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.13, n.1, p.113-126, 2007.

ARNOLD, U. Cooperation of small and medium-sized companies in the field of purchasing—framework and empirical data. **NAPM Annual Academic Conference**, Portland, Oregon, pp. 87–101, 1996.

Arnold, U. Purchasing consortia as a strategic weapon for highly decentralized multi-divisional companies: findings from four case studies. In: Supply Management, Innovation and Economic Development. **IPSERA Conference**. Ischia, 1997.

BARRATT, M.; ROSDAHL, K. Exploring business-to business marketsite. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v.8 n.1, 2002.

COOPERCON, disponível em [www.coopercon.com.br](http://www.coopercon.com.br). Acesso em 22 Jul. 2009.

CARTER, P.L., CARTER, J.R., MONCZKA, R.M., SLAIGH, T.H., SWAN, A.J. The future of purchasing and supply: a ten-year forecast. **Journal of Supply Chain Management**, v.36, n.1, pg.14–26, 2000.

DOLLINGER, M.J. The evolution of collective strategies in fragmented industries. **Academy of Management Review**, v. 15, n.2, p. 266-285, 1990.

DOUCETTE, W.R. Influences on Member Commitment to Group Purchasing Organizations **Journal of Business Research**, v.40, n.1, p.183-189, 1997.

ELLRAM, L.M., CARR, A.S. Strategic purchasing: a history and review of the literature, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 30 No.2, pp.10-19, 1994.

ELLRAM, L.M., EDIS, O.R.V. A case study of successful partnering implementation. **International Journal of Purchasing and Materials Management** v. 32 n.4, pg. 20–28, 1996.

ESSIG, M. Cooperative sourcing: strategies and tactics of consortium purchasing. Working Paper, **Fourth IFPMM Summer School**, Agosto (9-14). Salzburg, pp. 9-25, 1998.

ESSIG, M. Cooperative Sourcing as a New Strategic Supply Concept: Theoretical Framework and Empirical Findings, **IPSERA Conference**, 1999.

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

FAES, W., MATTHIJSSENS, P. Managing purchasing coordination: how to build an effective intra-company relationship. **IPSERA Conference**, London, pp. 204-215, 1998.

GUSHÉE, E.T. BOFFEY, L.F. **Scientific Purchasing**. Nova York: McGraw-Hill, 1928.

HENDRICK, T.E. Purchasing Consortium: Horizontal alliance among firms buying common goods and services: What? Who? Why? How? **Center of Advanced Purchasing Studies (CAPS)**, Tempe, AZ, 1997.

HOFFMANN, W.; SCHLOSSER, R. Success factor of strategic alliance in small and medium-sized enterprises, an empirical study. **Long Range Planning**, v.34, n.3, pg. 357-381, 2001.

MACIE, K.E. What’s the difference? Thought they have a common aim to save money, the cooperative and the consortium represent two different structures. **Purchasing Today**, v.7, n.5, pg. 20-23, 1996.

MITCHEL, W.N. **Purchasing**, Nova York, 1927.

MONCZKA, R.M.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. 2a edição. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

MUSE & ASSOCIATES **The Role of Group Purchasing Organizations in the US Health Care System**. HIGPA, Washington. Disponível em [www.higpa.org](http://www.higpa.org). Acesso em 25 de agosto, 2000.

NOLLET, J.; BEAULIEU, M. The development of group purchasing: an empirical study in healthcare sector **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.9, n.1, p. 3-10, 2003.

NOLLET, J.; BEAULIEU, M. Should an organization join a purchasing group? **Supply Chain Management: an international Journal**, v.10, n.1, p.11-17, 2005.

PYE, C. Coming together to cut cost: What can consortium or cooperative purchasing offer? **Purchasing Today**, vol.7, n. 5, pg. 32-36, 1996.

PYE, J., BALL, D. Purchasing consortia: trends and activity in the UK. **Bottom Line: Managing Library Finance**, v.12, n.1, pg. 12–18, 1999.

ROZEMEIJER, F. How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralized companies. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v.6, n.1, pg. 5–12, 2000.

SCHOTANUS, F. Horizontal **Cooperative Purchasing**, Tese de Doutorado, Universidade de Twente, Enschede, Holanda, 2007.

SCHOTANUS, F.; TELGEN, J. Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.13, n.1, p. 53-68, 2007.

SCHOTANUS, F.; TELGEN, J.; DE BOER, L. Unfair allocation of gains under the Equal Price allocation method in purchasing groups **European Journal of Operational Research**, v.187, n.1, p.162-176, 2008.

SLACK, N; LEWIS, M. **Operations Strategy**. Londres: Prentice Hall, 2002.

TELLA, E.; VIROLAINEN, V.M. Motives behind purchasing consortia. **International Journal of Production Economics**, v.93-94, n.1, p.161-168, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de casos: Planejamento e Métodos**. Rio de Janeiro: Editora Bookman, 2005.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)