

# Centrais de Negócios: um Novo Agente nos Canais de Distribuição?

Douglas Heinz  
dh@unidavi.edu.br  
UNIDAVI

Erick William Pereira  
erick@wpc.com.br  
UNIDAVI

**Resumo:** A formação de centrais de negócios por pequenas empresas, ao modificar a estrutura de mercado do comércio varejista, afeta o relacionamento e a forma de atuação dos tradicionais agentes dos canais de distribuição de marketing. Este ensaio teórico, de cunho exploratório e bibliográfico, discute a inclusão das centrais de negócios nos modelos de canais de distribuição apresentados na literatura de marketing, contrapondo-se ao argumento de que as centrais devem ser consideradas como um novo agente destes canais. Para tanto, apontam-se as diferenças existentes entre este arranjo organizacional e os membros tradicionais. Conclui-se que devido às peculiaridades de sua natureza, funções e objetivos, as centrais de negócios não deveriam ser consideradas como um novo integrante dos canais de distribuição, mas sim como uma estratégia de negócios adotada pelas empresas associadas.

**Palavras Chave:** Centrais de Negócios - Canais Distribuição - Marketing - Comércio Varejista -



## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo discute as centrais de negócios e sua inserção no modelo de canais de distribuição de marketing apresentado na literatura científica. Alguns trabalhos (Oliveira e Machado, 2008; Livato, De Benedicto e Alves, 2008) têm sugerido que as centrais de negócios apresentam-se como um membro adicional dentro da estrutura dos canais, devendo, portanto, ser consideradas como um novo agente a ser incluído no modelo. Em sentido contrário, argumenta-se aqui que apesar de influenciar todo o processo de negociação e relacionamento entre os participantes do canal, as centrais de negócios não podem ser confundidas com um novo agente, mas sim consideradas como uma estratégia adotada por algumas empresas.

Ao se analisar a competitividade de algumas organizações varejistas, pode-se perceber que muitas delas possuem diversas forças que agem contra o seu desenvolvimento. As grandes empresas deste setor têm respondido às transformações em andamento de diferentes maneiras. Algumas lançam novos formatos, enquanto outras buscam baixos custos, usando, por exemplo, modernos sistemas de comunicação e informação para gerenciar seus negócios (Grewal, Krishnan, Levy & Mungerl, 2010). Mas no caso de pequenas empresas de varejo há dificuldades na adoção de estratégias que permitam competir individualmente neste mercado, pois como não comportam o custo financeiro de um crescimento ágil ou de uma reestruturação, sua atuação pode ficar restrita a nichos de mercado que não são considerados atrativos pelo grande capital (Amaral, 2007). Para reverter este quadro negativo, as parcerias surgem como alternativa viável para a continuidade do negócio, sendo uma tendência mundial no setor, pois permitem lançar mão de práticas colaborativas de gestão e concentrar ações em suas competências centrais (Yemal, Fusco & Rospi, 2003; Ghisi, Camargo & Martinelli, 2003; Xavier, Chagas, Santos, Romero & Carneiro, 2010).

Frente a este contexto, estudos sobre relações interorganizacionais têm avançado significativamente nas últimas décadas, sendo objeto de debate permanente no meio acadêmico (Wegner & Padula, 2010; Balestrin, Verschoore & Reyes, 2010). Os temas abordados vão desde redes organizacionais até redes sociais, perpassando várias disciplinas, o que tem gerado considerável progresso no entendimento sobre como estas redes estão estruturadas, como operam e se desenvolvem (Provan, Fish & Sydow, 2007).

Dentre os possíveis arranjos cooperados entre organizações, a formação de redes de compras parece se destacar, entre outros motivos, por representar a forma mais simples de integração comercial, através de um acordo formal ou informal entre empresários que se unem para efetuar compras comuns às empresas (Cervi, Razzolini Filho & Rodriguez, 2004). Esta é uma estratégia adotada visando a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que alguns custos relacionados aos intermediários são eliminados (Livato & Benedicto, 2010), além de representar uma reação dos pequenos varejistas a outros cenários, como a busca de alguns atacadistas e distribuidores pelo relacionamento direto com o cliente final, tomando a função dos varejistas (Chagas, Xavier, Santos & Romero, 2010).

Esta forma de encarar o posicionamento das empresas modifica a tradicional visão puramente competitiva das relações entre empresas, exigindo a análise em um novo contexto, mais abrangente, holístico, sistêmico, flexível e complementar (Xavier *et al.*, 2010). No campo do marketing, em especial nos estudos sobre a distribuição e seus agentes, esta nova realidade parece indicar que os atuais modelos de análise não merecem receber apenas uma simples adaptação para abranger os arranjos colaborativos entre empresas, mas sim um olhar atento que considere a complexidade presente em uma rede de empresas. Diante deste quadro,



surge o seguinte questionamento: como as centrais de compras se encaixam no modelo de canais de distribuição voltado ao consumidor final adotado na literatura de marketing?

Este trabalho é dividido em seis partes. Além desta introdução, apresenta-se uma revisão da literatura sobre canais de distribuição e sobre centrais de negócios. Em seguida são esclarecidos os procedimentos metodológicos do estudo. Segue com a discussão acerca da pesquisa bibliográfica realizada e finalmente apresentam-se as conclusões do trabalho.

## **2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

A distribuição é uma forma de fazer com que os produtos dos fabricantes cheguem de maneira mais fácil aos consumidores finais. A maioria dos fabricantes utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado, formando os canais de distribuição, que são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de produtos ou serviços para uso e consumo de consumidor final ou usuário empresarial. Estes intermediários devem ter a capacidade de levar os bens dos produtores até o maior número de consumidores possíveis, fazendo com que todos os envolvidos no processo de distribuição tenham maior sucesso e rentabilidade (Kotler & Armstrong, 2003; Kotler, 2005). Os intermediários de canais de distribuição para o consumidor final são atacadistas, distribuidores e varejistas (Kotler & Armstrong, 2003; Basta, Marchesini, Oliveira & Sá, 2006). Cada um desenvolve funções específicas. Os distribuidores e atacadistas compram e vendem para varejistas, enquanto os varejistas realizam a venda dos produtos para o consumidor final (Kotler & Armstrong, 2003). Ao desempenhar estes papéis os intermediários assumem grande responsabilidade na distribuição dos produtos, por isso entender sua forma de atuação torna-se relevante para a compreensão do funcionamento das atuais estruturas de marketing das organizações.

Os canais de distribuição, segundo Urdan e Urdan (2006, p. 127) são “[...] um sistema de organizações, pessoas, outros recursos (como estoques, prédios e equipamentos) e processos que tornam os produtos e serviços disponíveis aos consumidores”. Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) também corroboram com a mesma ideia ao comentar que os canais de distribuição são um conjunto de empresas que compõem o processo de tornar produtos disponíveis para consumo ou uso. Para Kotler (2005) as decisões referentes ao canal estão entre as mais importantes que a organização se depara, pois envolvem intimamente outras decisões de marketing. Las Casas (2008) ainda salienta que a distribuição é um importante fator de ajuste entre oferta e demanda em economias livres, tornando os canais de distribuição vantajosos tanto para os fabricantes quanto para os consumidores.

A opção de escolha da estrutura de distribuição mais adequada pode depender de uma série de fatores como a localização dos clientes, disponibilidade de recursos ou ainda os tipos de bens que devem ser comercializados. Esta estrutura pode ser direta ou utilizar uma série de intermediários para facilitar a chegada dos bens até o consumidor. Pelo fato de existirem várias empresas e acordos comerciais entre elas, geralmente a estrutura do canal não sofre muitas mudanças. O canal de distribuição pode apresentar diversos níveis (Rosenbloom, 1999), sempre voltados ao atendimento dos consumidores. Pigatto (2006) ainda comenta que deve existir sempre uma forte parceria entre as empresas que se encontram dentro de um canal de distribuição, pois sem esta parceria inviabiliza-se o atendimento, de forma satisfatória, das necessidades dos clientes. A figura 1 apresenta um modelo de canais de distribuição com seus níveis.

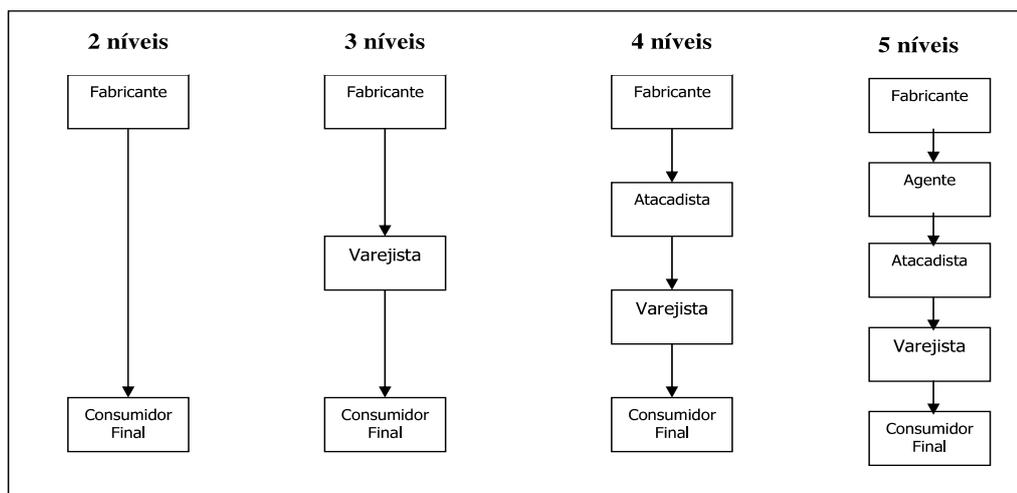


Figura 1: Canais de distribuição e seus níveis.

Fonte: Rosenbloom (2002).

O agente ou distribuidor é um agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores na indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de territórios (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores [ABAD], 2010). As atividades do atacadista são aquelas relacionadas à venda de produtos e serviços para revenda ou uso industrial, geralmente fornecendo produtos para o varejo (Las Casas, 2008). A existência de atacadistas pode ser justificada por sua capacidade de realizar melhor algumas funções do canal de distribuição, como vendas e promoção, compras e formação de sortimento, quebra de lotes, armazenagem, transporte, financiamento, absorção de riscos, fornecimento de informações de mercado e serviços de gerenciamento e consultoria (Kotler & Armstrong, 2003). Além disso, os atacadistas também beneficiam os fabricantes ao oferecer acesso a um mercado-alvo – os seus clientes. Um atacadista específico pode ser o único a atingir certos clientes (McCarthy & Perreault, 1997). Assim, os atacadistas são um elo no canal de distribuição que liga os fabricantes a outras organizações (Urda & Urda, 2006).

Dentre as ações desenvolvidas no varejo estão criar um local, físico ou virtual, para a venda, promover e expor os produtos, atrair, receber e colocar clientes em potencial em contato com as ofertas, prestar explicações sobre os produtos, negociar condições de venda e cuidar da entrega das mercadorias (Urda & Urda, 2006). Para Pride e Ferrell (2001), varejistas agregam valor, prestam serviço, dão assistência à decisão de compra e facilitam à compra através da sua localização. Pigatto (2006) ainda afirma que conseguir inserir produtos e serviços no mercado é uma das funções desempenhadas pelo canal de distribuição, desta forma o papel do varejo é cada vez mais importante para que os fabricantes coloquem seus produtos à disposição do consumidor, onde e como ele quer.

### 3. CENTRAIS DE NEGÓCIOS

No ambiente de negócios, mudanças no cenário competitivo, tecnológico e institucional podem desencadear um processo de coevolução, permitindo que surjam, da população atual, novos modelos de organização (Lewin, Long & Carroll, 1999). A cooperação entre empresas parece ser um exemplo deste fenômeno. Para Bertolini (2006) as redes de organizações surgiram em resposta a desafios do ambiente empresarial, entre os quais o dilema escala versus flexibilidade, a necessidade de inovação e de redução de custos e



o estímulo à postura empreendedora. Magalhães, Daudt & Phonlor (2009) e Livato & Benedicto (2010) citam ainda o aumento da competição, seja no âmbito local ou global, como fator responsável pelo aparecimento de novos desenhos organizacionais.

Arranjos cooperativos entre empresa são, para Gulati (1998), um tipo de aliança estratégica que envolve a troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos e/ou serviços, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades. Massuti (2005) aponta ainda que organizações em rede representam uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível, devido à necessidade de vinculação entre os processos de coordenação da atividade econômica.

Muitas vezes chamado de “centrais de compra” (Ghisi *et al.*, 2003; Oliveira & Machado, 2008, “central de negócio” (Pousa, Scarpim, Farah, Correa & Giuliani, 2006; Dumke, Anazco & Paul, 2010, Xavier *et al.*, 2010), rede de negócios (Amaral, 2007), cooperativas de varejo (Kotler & Armstrong, 2003; Las Casas, 2008) ou ainda “redes de cooperação no varejo” (Livato, Benedicto; 2010), o fenômeno do agrupamento de empresas de pequeno porte merece observações da academia, devido à sua contribuição para a geração de empregos, para o aperfeiçoamento da logística e para a crescente expansão do setor varejista (Bonassi & Lisboa, 2003, Pousa *et al.*, 2006).

Dumke, Anazco e Paul (2010) concordam haver certa confusão entre as diversas nomenclaturas utilizadas em língua portuguesa, mas advogam em favor da expressão central de negócios para denominar a associação de empresas com fins eminentemente comerciais, enquanto o termo rede de empresas estaria relacionado com o setor de produção. Essig (2000) também identificou, em língua inglesa, diferentes termos para designar a associações de empresas visando realizar compras conjuntas, e apesar de sugerir uma categorização, reconhece que não há uma terminologia uniforme a respeito. A Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios [ANCECO], da Espanha (2000, p. 4), define centrais de compras como um

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

As centrais de negócios dependem do desenvolvimento de uma estrutura cooperada por seus membros em que a função de compras de duas ou mais empresas deve ser reunida para combinar o volume de compras (Essig, 2000). Sua criação mantém a individualidade da empresa, por representar um modo de associação por afinidade de natureza informal que deixa cada empresa responsável pelo seu próprio desenvolvimento (Olave & Amato, 2001). Neste sentido, a organização em redes de compras representa uma alternativa para pequenos empreendimentos, especialmente no varejo, onde este formato tem ganhado força entre comerciantes de vários ramos, com variações que vão desde a formação de meras centrais de compras, cujo objetivo é apenas adquirir mercadorias em conjunto, até sofisticados arranjos que incluem padronização da marca e do layout dos estabelecimentos. (Yemal *et al.*, 2006;)

O varejo é constituído na sua maioria por pequenas e médias empresas, que devido ao seu porte, a sua total dependência dos fornecedores, a dificuldades no acesso ao crédito e gestão financeira, limitações orçamentárias e gerenciais, além da pouca influência sobre a cadeia produtiva, enfrentam grandes barreiras causadas especialmente pelos varejistas internacionais que impõem aos fabricantes condições que prejudicam o pequeno comerciante

local. Assim, utilizando o exemplo de modelos de países Europeus e apoiados nas políticas de diferenciação de preços para grandes volumes de compra, os pequenos varejistas começaram a se articular formando associações ou cooperativas, com o objetivo inicial de obter benefícios decorrentes das compras de larga escala e um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores (Yemal, *et al.*, 2006; Xavier *et al.*, 2010 ).

Neste contexto, participar de uma central de negócios exige avaliar as vantagens e desvantagens decorrentes desta estratégia. O quadro 01 apresenta uma compilação de benefícios e problemas que os participantes poderão encontrar em um arranjo cooperativo de compras, além de algumas características deste tipo de organização.

**Quadro 1:** Considerações da literatura sobre as redes de compras

Item	Principais considerações	Autores
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura enxuta</li> <li>Divisão de despesas</li> <li>Associados são do mesmo ramo</li> </ul>	Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004);
Benefícios para os participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior poder de negociação</li> <li>Combinação de <i>know how</i> entre empresas</li> <li>Armazenagem conjunta</li> <li>Marketing compartilhado</li> <li>Redução de preços</li> <li>Rateio de despesas</li> <li>Reconhecimento de marca</li> <li>Melhoria na logística</li> <li>Aprimoramento da estratégia</li> <li>Competitividade</li> <li>Melhoria dos serviços aos clientes</li> <li>Especialização do comprador</li> <li>Acesso a fornecedores</li> <li>Redução no número de operações</li> </ul>	Cavalcante (2004); Kotler (2005); Reis (2009); Morosky (2010); Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004); Pousa <i>et al</i> (2006); Saab, Gimenez, Ribeiro (2000), Essig (2000), Xavier <i>et. al.</i> (2010).
Problemas para os participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituição societária</li> <li>Permite comportamento oportunista dos participantes</li> <li>Dificuldade em estabelecer mecanismos de controle e incentivos</li> <li>Lentidão no processo decisório</li> <li>Bitributação</li> <li>Assimetria nas informações</li> <li>Diferentes tamanhos dos participantes</li> <li>Processo de gestão</li> <li>Custo-benefício</li> <li>Conflito dos interesses da organização com os interesses da rede</li> <li>Mudanças culturais</li> </ul>	Yemal, Fusco e Rospi (2006); Lima, (2007); Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004); Morosky (2010); Pousa <i>et al</i> (2006); Saab, Gimenez, Ribeiro (2000), Xavier <i>et. al.</i> (2010).

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se, diante de tantos fatores, a complexidade da decisão de participar de uma central de negócios. Todavia, tomando como base o segmento supermercadista, ao observar crescimento constante do faturamento, número de lojas e a área de vendas das centrais de negócios pesquisadas pela Associação Brasileira de Supermercados (Melo, 2010), estes dados



são um indicador de que os benefícios parecem sobressair-se em relação aos potenciais problemas, estimulando a difusão desta estratégia.

#### **4. METODOLOGIA**

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de modalidade exploratória do tipo bibliográfica. Segundo Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Jung (2004) afirma que esta modalidade visa a descoberta, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. Seu objetivo principal é a obtenção de novos princípios para substituírem os atuais. Vergara (2009) ainda lembra que esta modalidade geralmente é empregada em áreas onde há pouco conhecimento sistematizado. Neste sentido o estudo é exploratório porque tem como finalidade investigar, explorar os problemas apresentados em relação a tema discutido, oportunizando o debate e a ampliação dos conhecimentos existentes sobre centrais de negócios e seu papel nos canais de distribuição de marketing.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p.44) “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema. (Lima, 2004). Foi realizada a investigação de materiais já elaborados sobre centrais de negócios, principalmente artigos científicos publicados em revistas acadêmicas e congressos, além de teses e dissertações que discutem o tema, com destaque para os trabalhos de Livato, Benedicto e Alves (2008) e Oliveira e Machado (2008), que propõem o enquadramento das centrais de negócios como um novo agente dos canais de distribuição de marketing.

#### **5. DISCUSSÃO SOBRE O PAPEL DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Apesar de não ser um fenômeno recente, havendo registros de estudos sobre o tema ainda na década de 1920 (Essig, 2000), foi a partir das transformações ocorridas nas últimas décadas no varejo que as centrais de negócios despontaram como alternativa para algumas empresas do setor enfrentar as novas condições de mercado. Todavia, ao executar sua missão de agregar necessidades de aquisição de diferentes empresas, utilizando o volume de compras como fator de barganha, e repassando os produtos diretamente para seus associados, usualmente varejistas, as centrais de negócios desempenham, na prática, um papel originalmente reservado ao de outros intermediários dos canais de marketing, como distribuidores e atacadistas.

Neste contexto, um ponto que merece atenção é a análise das teorias sobre os níveis dos canais de distribuição frente a esta nova forma de atuação cooperada. A literatura pesquisada sugere as centrais de negócios como um operador com características próprias, mas próximas daquelas encontradas nos demais membros dos canais, especialmente pelas funções que desempenham. Diante disto, é possível refletir sobre o seu papel no tradicional modelo de níveis dos canais de distribuição, como o apresentado por Rosenbloom (2002), por exemplo, em que não há qualquer consideração sobre outros intermediários além dos tradicionais agentes, atacadistas e varejistas. Alguns dos questionamentos que surgem são: Há diferenças entre as Centrais de Negócios e os outros membros dos canais de distribuição? Seriam as centrais de negócio um novo integrante dos canais de distribuição? Como elas devem se posicionar no modelo teórico?

Alguns pontos desta lacuna teórica já foram reconhecidos e vêm sendo explorados. Oliveira e Machado (2008), partindo de uma representação clássica de canais de distribuição, posicionaram as centrais de negócios como um novo agente do processo, ocupando posição anterior aos varejistas, como mostra a figura 2. Para estas autoras, no posicionamento proposto, as centrais de negócios “[...] comportam-se como agentes varejistas para os atacadistas e fabricantes e atacadistas para os varejistas” (Oliveira & Machado, p. 8, 2008). Neste modelo, pode-se verificar que as centrais de negócios aparecem como novo membro do canal, que substitui os agentes atuais e/ou cria mais um nível na cadeia, agindo pelo interesse dos varejistas.

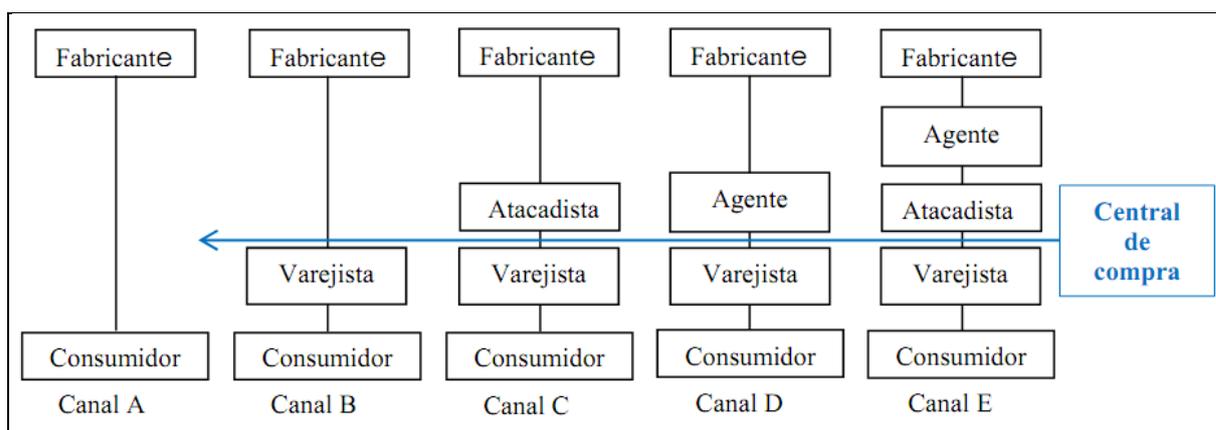


Figura 2: Posicionamento das Centrais de Negócios nos canais de distribuição (I)  
 Fonte: Oliveira e Machado (2008)

De forma similar, Livato, Benedicto e Alves (2008) propõem uma nova estrutura dos canais de distribuição com a presença das centrais de negócios como um membro do canal, realizando atividade de um atacadista, fazendo a ponte entre o produtor e o varejista, como mostra a figura 3. Nesta proposta, a “[...] migração dos canais de distribuição Atacado e Distribuidor para a Indústria poderá acarretar uma reestruturação dos canais de distribuição do varejo de alimentos em virtude da perda de uma parcela significativa de clientes” (Livato, Benedicto & Alves, 2008, p. 10).

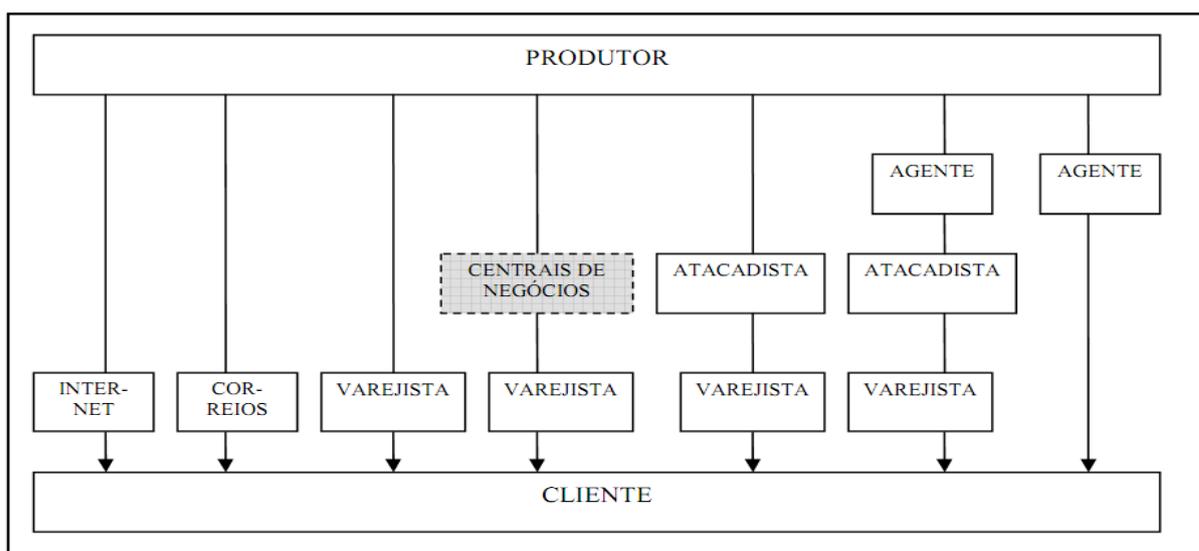


Figura 2: Posicionamento das Centrais de Negócios nos canais de distribuição (II)  
 Fonte: Livato, Benedicto e Alves (2008)

Assim, tanto Oliveira e Machado (2008), quanto Livato, De Benedicto e Alves (2008) posicionam as centrais de negócios como um novo membro do canal de distribuição, comparando-os como novos atacadistas ou distribuidores, sendo que este novo “agente” influencia e provoca mudanças em todo o canal. Ambas proposições, entretanto, parecem desconsiderar importantes fatores que dizem respeito às diferenças de uma central de negócios em relação aos membros tradicionais dos canais.

Primeiro, quanto a sua natureza, as centrais de negócios são um arranjo cooperado, formal ou informal, constituído por intermediários do mesmo nível, ou seja, representam empresas que em um contexto individualizado seriam concorrentes, mas que a partir deste esforço passam a atuar solidariamente. Desta forma, proporcionam aos associados uma alternativa para adquirir produtos para comercialização diretamente dos fabricantes, algo usualmente impraticável para um pequeno varejista atuando isoladamente. Como afirma Corrêa (2005), as centrais de negócios são um tipo de rede inter-organizacional horizontal, que caracteriza-se por ser formada por empresas de um mesmo ramo de atividade tradicionalmente tidas como concorrentes, gerando uma relação dinâmica entre cooperação e competição. Extrai-se, destas considerações que as centrais não podem ser consideradas como um novo agente, mas ao contrário, deveriam ser vistas como um esforço no sentido de reduzir os níveis dos canais, já que pela sua natureza estão subordinadas aos interesses dos associados, atuando em nome destes através da realização de funções operacionais.

Isto leva ao se segundo ponto, que diz respeito às atribuições de uma central de negócios, pois ela assume a responsabilidade por atividades normalmente desempenhadas por atacadistas ou pelos próprios fabricantes quando negociam diretamente com varejistas, como a armazenagem, separação e distribuição de mercadorias. Além disso, as centrais também realizam a negociação e a aquisição de produtos, tarefas que originalmente estão sob a responsabilidade dos varejistas, quando atuando individualmente. Dentre os benefícios operacionais deste modelo estão os ganhos de escala derivados das compras conjuntas, o rateio das despesas com treinamento e publicidade (Cavalcante, 2004), a possibilidade de padronização dos estabelecimentos e o aperfeiçoamento da logística (Morosky, 2010), o maior reconhecimento da marca (Kotler, 2005), a redução dos custos de transação através da diminuição do número de operações nos canais (Essig, 2000), e a especialização da compra (Saab, Gimenez e Ribeiro, 2000). Logo, em detrimento da posição de que as centrais de negócios seriam um novo membro nos canais de distribuição, na prática parece que elas se aproximam mais de um tipo de operador que desempenha algumas das operações inerentes à negociação e movimentação de mercadorias entre os canais de distribuição, sendo que estas operações, em condições normais, não seriam realizadas pelo mesmo agente do canal em uma mesma negociação.

Finalmente, quanto aos objetivos, ao contrário do que ocorre normalmente com outros membros de um canal, as centrais de negócios não visam obter lucros para si mesmas. Os ganhos deste modelo de negócio são auferidos pelos associados, na redução de seus custos de aquisição. Mais do que isso, como aponta Heinz (2011), a prática das centrais, até mesmo por questões tributárias, é repassar os produtos para os associados pelo preço exato que foi adquirido, sendo que os custos da manutenção da estrutura da central de negócios são cobertos pelo pagamento de mensalidade pelos associados. Desta forma, não parece adequado equiparar as centrais de negócios, enquanto um meio para que os varejistas consigam melhorar seus resultados, a um intermediário tradicional dos canais de distribuição, que atua em busca do lucro próprio.

O quadro 2 sintetiza as principais diferenças entre centrais de negócios e os participantes tradicionais dos canais de distribuição aqui discutidas.

**Quadro 2:** Diferenças entre centrais de negócios e demais participantes dos canais de distribuição

Item	Agentes tradicionais	Centrais de negócios
Natureza	Individual, atuando em um ou mais níveis de um canal	Esforço cooperado entre organizações visando reduzir os níveis de um canal
Funções	Específicas de acordo com o nível de atuação no canal de distribuição	Desenvolve tarefas originalmente distribuídas entre diferentes agentes de acordo com os níveis dos canais de distribuição
Objetivos	Lucro	Proporcionar vantagens aos associados

Fonte: Elaborado pelos autores

Aceitando-se estas premissas, pode-se argumentar que antes de representar um novo agente nos canais de marketing, as centrais de negócios são uma estratégia mercadológica. Para Porter (1996), a essência da estratégia são as atividades, seja atuando de forma diferente dos rivais ou desempenhando de maneira diferente as mesmas atividades dos competidores. Logo, as centrais de negócios parecem se enquadrar perfeitamente neste conceito, uma vez que representam justamente uma forma de atuação diferenciada em relação a outras empresas que não participam de um arranjo associativo deste tipo.

As centrais de negócios são ainda definidas como uma estratégia por Bacic e Souza (2008), fazendo com que as pequenas empresas ganhem competitividade no mercado por meio de compras conjuntas de insumos, melhores prazos de pagamento e redução de estoques nas organizações que são membros das centrais de negócios. Desta forma, estas centrais são comandadas por membros, em sua maioria varejistas, reunidos em uma associação de empresas com interesses mútuos, visando o aumento da competitividade. Xavier et al (2010) também reforçam a ideia de que uma central de negócios não deve ser considerada como um intermediário, mas sim um tipo específico de colaboração entre empresas que procuram maneiras de resolver problemas de forma conjunta de interesse mútuo, para atender de uma melhor forma o mercado em que atuam.

As centrais de negócio certamente podem trazer diversos benefícios às organizações que conseguem alinhar seus interesses aos objetivos de um grupo de outras empresas, propiciando vantagens como condições especiais de pagamento, formas diferenciadas de entrega e redução da necessidade em manter altos estoques, além é claro da redução de custos de aquisição. Não há dúvidas de que as redes organizacionais trazem ganhos importantes para os membros (Bacic & Souza; 2008), todavia, a organização de empresas em centrais de negócios ou redes não parece indicar o surgimento de um novo membro nos canais de distribuição, uma vez que não existe um novo participante no canal, mas sim a utilização de uma estratégia que permite às empresas, principalmente pequenas, obter maior competitividade sem depender de novos intermediários.



## 6. CONCLUSÃO

O marketing possui características distintas quando aplicado em uma rede de empresas, em comparação com a atuação individual baseada em preceitos econômicos. Em relações interorganizacionais predominam elementos como a heterogeneidade, dependência de atores, relacionamentos de longo termo, dinamismo e uma estrutura em rede adaptativa, enquanto que isoladamente prevalece a homogeneidade, a autonomia dos atores, os negócios isolados, a estática e a otimização de cada operação (Blomberg e Werr, 2006). Este cenário complexo parece representar com perfeição a questão do posicionamento das centrais de negócios na teoria de canais de distribuição, pois se até então era possível diferenciar claramente as atribuições de cada um dos membros do canal, com o advento das centrais surge uma nova forma de agir, onde um agente passa a desempenhar múltiplas tarefas, porém subordinado ao interesse coletivo de outros agentes do canal.

Percebe-se, neste contexto, que o entendimento do papel das centrais de negócios nos canais de distribuição é um esforço que carece de uma visão ampla, holística, não limitada à inclusão ou exclusão de novos agentes no desenho dos canais, mas sim nas mudanças provocadas na responsabilidade das tarefas desenvolvidas pelos membros do canal. Como afirma Pigatto (2006), os membros do canal de distribuição ainda são os mesmos, porém passam por mudanças nos papéis e responsabilidades, sendo que deixam de fazer as tarefas tradicionais como comprar, vender e entregar, e estão incorporando tarefas relacionadas a responsabilidades e decisões junto aos distribuidores e varejistas. Neves (2004), ainda sustenta que a análise de modelos propostos na literatura de planejamento de marketing e processos não tem uma forte aproximação com a visão de redes. Em um momento onde arranjos colaborativos estão ganhando importância, continua este autor, é necessário adaptar os modelos existentes para cobrir a concepção e gestão de ações coletivas como objetivo formal das organizações.

Não há dúvidas que as centrais de compra acabam por realizar mudanças nos relacionamentos entre os membros do canal (Oliveira & Machado, 2008), mas como apresentado neste trabalho, as centrais de negócios não podem simplesmente ser consideradas um novo agente nos canais de marketing, uma vez que devido à sua complexidade apresentam características distintas das organizações tradicionalmente presentes nestes canais. Mais do que um fim em si mesmas, elas são um meio encontrado por varejistas, usualmente pequenos, para enfrentar as dificuldades inerentes ao seu mercado de atuação. Neste sentido, conclui-se que as centrais de negócios assemelham-se mais a uma estratégia mercadológica, propiciando a obtenção de benefícios até então inalcançáveis para a maioria das empresas que adotam este modelo de atuação.

Diante do exposto, sugere-se a realização de estudos futuros visando averiguar empiricamente as conclusões aqui apresentadas. Outras pesquisas possíveis derivadas desta discussão dizem respeito aos conflitos provocados pelas centrais de negócios nos canais de marketing e às transformações que este tipo de arranjo organizacional sofre no decorrer do tempo.

## 7. REFERÊNCIAS

Amaral, J. N. (2007). *Competitividade e longevidade de micro e pequenas empresas que atuam ou não em rede: um estudo comparativo de farmácias em Belo Horizonte*. Dissertação de mestrado, Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, MG, Brasil

ANCECO Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios. (2000) *El libro verde de las centrales de compras y servicios*. Recuperado em 30 de julho, 2010 de



[http://www.anceco.com/descargas-definicion-css/CONCEPTO%20Libro%20Verde %20de%20las%20CCS%20Sep00.pdf](http://www.anceco.com/descargas-definicion-css/CONCEPTO%20Libro%20Verde%20de%20las%20CCS%20Sep00.pdf).

Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores [ABAD]. *O setor no Brasil*. Recuperado em 06 de março, 2010, de <http://www.abad.com.br/index2.html>

Bacic, M. J., & Souza, M. C. A. F. de. (2008). Fomación de redes horizontales de pequenas empresas como estrategia de obtención de ventajas competitivas: análisis de uma experiência. *Revue Sciences de Gestion*, 66, pp. 215-232,

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E., Junior (2010). O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), pp. 458-477

Basta, D., Marchesini, F. R. de A., Oliveira, J. A. F. de, & Sá, L. C. S. de (2006). *Fundamentos de Marketing*. (7a ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV

Bertolini, E. A. S. (2006). Gestão do conhecimento: uma aplicação nas atividades operacionais na gestão de redes organizacionais. *Revista Técnica IPEP*, 6(2), pp. 21-34

Blomberg, J., & Werr, A. (2006) Boundaryless management - creating, transforming and using knowledge in interorganizational collaboration – a literature review. *Working paper series in business administration*. Stockholm school of economics

Bonassi, F. A., & Lisboa, T. C. (2003). O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am – Associação regional de empresas de materiais de construção da Alta Mogiana. *Revista eletrônica de administração*, 2(3).

Cavalcante, L. B. (2004). *Poder de compra do varejo supermercadista: uma abordagem antitruste*. Recuperado em 26 Abril, 2010, de [https://gestaoeae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/2004-1/doctrab\\_30.pdf](https://gestaoeae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2004-1/doctrab_30.pdf)

Cervi, R., Razzolini, E., Filho, & Rodriguez, C. M. T. (2004). Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Florianópolis, SC, Brasil, 24

Ghisi, F. A.; Camargo, S. H. C. R. V. de, & Martinelli, D. P. (2003). Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte: Um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. In C. F. de Angelo, & J. A. G. da Silveira (coords.). *Varejo Competitivo* (Vol. 7, Cap. 9., pp. 217-240). São Paulo: Atlas

Chagas, R.S., Xavier, J. L. J., Filho, Santos S. M., & Romero C. B. A. (2010). Movimentos competitivos no canal de distribuição: o varejo de autopeças. *Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. Recife, PE, Brasil, 6.

Correa, F. T. B. S. (2005). *Confiança e relações interorganizacionais em redes locais*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

Dumke, E., Anazco, J. K., & Paul, N. (2010). *Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seu negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier

Essig, M. (2000). Purchasing consortia as symbiotic relationship: developing the concept of “consortium sourcing”. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1), pp. 13-22

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.



- Grewal, D., Krishnan, R., Levy, M., & Munger, J. (2010). Retail success and key drivers. In M. Krafft & M. K. Mantrala (Eds.). *Retailing in the 21st Century: current and future trends* (2a ed., Cap. 1, pp. 15-30). Springer, 2010
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317
- Heinz, D. (2011). *Composto de marketing em redes de compras do comércio varejista na região do Alto Vale do Itajaí – Santa Catarina*. Dissertação de mestrado, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil
- Jung, C. F. (2004). *Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. (9a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2008). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*. 10(5), pp. 535-550
- Lima, M. C. (2004). *Monografia: a engenharia de produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva
- Lima, P. E. da S. (2007). *Redes interorganizacionais: uma análise da saída das empresas parceiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil
- Livato, M., Benedicto, G. C. de, & Alves, M. C. (2008). Redes de empresa no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. *Simpósio de engenharia de produção*. Bauru, SP, Brasil, 15
- Livato, M., & Benedicto, G. C. de (2010). Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no Estado de São Paulo. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(3), pp. 221-232
- Magalhães, J. M., Daudt, C. G., & Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *RAC – Revista de Administração Científica*, 13(4), pp. 583-603
- Masutti, S. L. (2005). *Potencial regional de desenvolvimento de redes interorganizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D., Jr (1997). *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas
- Melo, N. M. E (2010). Centrais de negócios de pequenas empresas do setor supermercadista: entre a concorrência e a cooperação. *Intratextos*, 2(1), pp. 76-96
- Morosky, J. (2010). *Centrais de compras: um fenômeno que merece apoio*. Recuperado em 26, Abri 2010 de <http://www.revistaesbrasil.com.br/artigos/82-julio-morosky/337-centrais-de-compra-um-fenomeno-que-merece-apoio>
- Neves, M. F. (2004). Marketing planning process under a network approach. *European marketing academy conferece*. Murcia, Espanha, 33



- Olave, M. E. L., & Amato, J., Neto (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista gestão e produção*, 8(3), pp. 289-303
- Oliveira, A. L. de, & Antonialli, L. M., (2007). Redes de cooperação entre pequenas empresas: estudo de caso no setor de supermercados. *Seminários em administração*, São Paulo, SP, Brasil, 10.
- Oliveira, A. L. de, & Machado, R. T. M. (2008). Centrais de compras: um novo agente nos canais de marketing. *Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 11
- Pigato, G. (2006) *Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de mercearia básica*. Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* November-December
- Pousa, R., Scarpim, E. P., Farah, O. E., Correa, D. A., & Guiliani, A. C. (2006). Os ciclos de vida das centrais de negócios: um estudo no setor supermercadista no estado de São Paulo. *Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, SP, Brasil, 13
- Pride, W. M., Ferrell, O. C. (2001). *Marketing: conceitos e estratégias*. (11a ed.) Rio de Janeiro: LTC
- Provan, K. G., Fish A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, 1-65
- Reis, E. A. Dos, (2009). *Análise da viabilidade da formação de uma rede associativa de compras como estratégia competitiva para micro e pequenas indústrias metal-mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)*. Dissertação de mestrado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil
- Rosembloom, B. (1999). *Marketing Channels*. (6a ed.) The Dryden Press
- Rosembloom, B. (2002). *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas
- Saab, W. G. L., Gimenez, L. C. P., & Ribeiro, R. M. (2000) Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores. *BNDES Setorial*, Recuperado em 30, julho 2010 de [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf)
- Stern, L., El-Ansary, A. I., & Coughlan A. (1996). *Marketing Channels* (5th ed.) Prentice Hall
- Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2006). *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (10a ed.) São Paulo: Atlas
- Wegner, D., & Padula, A. D. (2010). Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 74-88
- Xavier, J. L. J., Filho, Chagas, R. dos S., Santos, S. M. dos, Romero, C. B. A., & Carneiro, M. de S. (2010). Proposta de modelo para avaliação da contribuição de centrais de negócio para a empresa participante: o caso da central de negócio “rede âncora de autopeças”. *Revista de Negócios*, 15(4), 113-136



**IX SEGeT 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

Yemal, J. A., Fusco, J. P. A., & Rospi, L. (2006). Formação de alianças estratégicas no setor supermercadista. *Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, SP, Brasil, 13