

Redes de Negócios e Administração dos Estoques: Uma Análise da Relação entre os Benefícios e Custos Logísticos em uma Organização em Rede.

Jose Lindenberg Julião XAVIER FILHO (UFC)

Rogério dos Santos CHAGAS (UFC)

Sandra Maria dos SANTOS (UFC)

Cláudia Buhamra Abreu ROMERO (UFC)

Márcio Roberto Sousa CARNEIRO (UFC)

Resumo: O posicionamento das empresas frente a seus ambientes tem demonstrado inúmeras mudanças ao longo das últimas 5 (cinco) décadas. Desta forma, é importante entender o comportamento das empresas nessa nova formatação de mercado. Neste sentido, este artigo analisa a contribuição proporcionada pelo formato em rede e os custos logísticos para as empresas participantes de uma rede nacional de empresas varejistas de pequeno e médio porte, com a missão de dotar de maior competitividade, no fator preço. Para a realização deste estudo, de caráter exploratório, com a abordagem quantitativa, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica e documental, com aplicação teórica a um cenário projetada de uma equação formulada. O principal objetivo é relacionar os ganhos no fator preço pela participação na rede e os custos associados a esta forma de organização empresarial. Como considerações finais percebe-se a necessidade de medir o benefício da formação em rede para as empresas participantes.

Palavras-Chave: Rede de Empresas; Competitividade; Estratégia; Custos Logísticos.

1. INTRODUÇÃO

O posicionamento das empresas frente a seus ambientes tem demonstrado inúmeras mudanças ao longo das últimas 5 (cinco) décadas. Tais mudanças indicam dois importantes movimentos: A facilidade de acesso aos produtos e a informação, que tornou-se fator primordial de consumo, e a concorrência entre as empresas que atingiu patamar nunca antes visualizado.

Desta forma, é importante entender o comportamento das empresas nessa nova formatação de mercado, na qual a economia apresenta-se ainda mais dinâmica e com potenciais fatores competitivos, dentre eles a administração estratégica da cadeia de suprimentos e a relação entre competição e cooperação entre empresas para melhorar sua relação competitiva com o setor, numa visão mais holística do segmento econômico.

Essa nova forma de enxergar a competição transforma as relações entre empresas de um olhar apenas competitivo, lembrando a competição típica sobre a qual versa a microeconomia, para uma visão mais abrangente que, dentre outras afirmativas, assevera que em muitos casos é melhor cooperar com poucos para competir com muitos com mais força, do que competir com todos com pequena força concorrencial.

Com base nesse aspecto o presente artigo analisa uma formação de rede de autopeças de âmbito nacional, voltando a atenção para o motivo que leva as empresas adentram nessa estrutura de cooperação-competição e quais os impactos em seus negócios. Sabe-se por uma simples revisão da literatura pertinente que as parcerias entre empresas faz parte das decisões estratégicas do ambiente corporativo, não só de pequenas e médias empresas, movidas pelo intento em permanecerem “vivas” em seus mercados, mas também por grandes corporações que tem motivos diversos para manter um relacionamento com seus pares, com seus competidores.

Diversos motivos podem ser elencados para uma formação de rede, quer seja a busca pelo aumento da competitividade via algum fator de mercado, por exemplo, o preço; ou por compartilhamento de competências e capacidades essenciais, o fato é que as companhias não mais se vêem como competidoras apenas, mas sim como agentes imersos num ambiente legal, social, político e econômico que demanda características não dominadas por todas, favorecendo assim as relações entre empresas.

Estudos modernos têm sido desenvolvidos sob o prisma da visão relacional (DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006; MIGUEL; BRITO, 2009), demonstrando que empresas que se relacionam cooperativamente possuem potenciais possibilidades de auferirem melhores desempenhos.

Neste sentido, este artigo analisa a contribuição competitiva no fator preço e os custos associados à participação na rede para as empresas participantes de uma rede nacional de empresas varejistas de pequeno e médio porte, fundada em 1998 com o nome *Rede Âncora de Autopeças*, com a missão de dotar de maior competitividade, no fator preço, as empresas participantes, dado que comércio varejista de autopeças acumulou perda de mercado da ordem de 20% (IBGE, 2006) entre os anos de 1996 e 2003, frente a um crescimento na participação do atacadista/distribuidor da ordem de 34% no mesmo período (IBGE, 2006). Este dado representa um fato que ocorre no Brasil nos últimos 5 (cinco) anos, pelo menos de forma mais intensa: A quebra do canal de distribuição pelo atacadista/distribuidor. Sendo o principal fornecedor do varejo, o atacado/distribuidor ao quebrar o canal compromete a longevidade do varejo, o forçando a reagir e dando origem então a movimentos cooperativos, representados aqui pela formação da *Rede Âncora de Autopeças*.

Para a realização deste estudo, de caráter exploratório, com a abordagem quantitativa, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica e documental, com aplicação teórica a um cenário projetada de uma equação formulada, onde se busca responder a pergunta norteadora da pesquisa: Qual o benefício trazido pela *Rede Âncora de Autopeças* no fator preço e qual o custo logístico da comercialização (estoques e manutenção)? O principal objetivo é relacionar os ganhos no fator preço pela participação na rede e os custos associados a esta forma de organização empresarial, desta forma, norteador as negociações para que os benefícios advindos da formação em rede superem os custos relativos a participação. Na segunda seção deste artigo, conceitua-se cadeia de suprimento e canal de distribuição, demonstrando a importância estratégica destes campos.

Na seção 2 apresenta-se o conceito sobre cadeia de suprimento, canal de distribuição, gerenciamento de estoques na cadeia de distribuição e decisões de integração vertical. Na seção 3 caracteriza-se o estudo da *Rede Âncora de Autopeças*. Por fim, na seção 4 coloca-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Como referencial teórico para este estudo apresenta-se os conceitos de Cadeia de Suprimento, de Canal de Distribuição, do Gerenciamento de estoques na cadeia de distribuição e de decisões de integração vertical pelas organizações.

2.1. CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimento é formada por um conjunto de organizações e operações ligadas sequencialmente, desde o fornecedor de matéria prima até o consumidor final, com a finalidade de desenvolver novos produtos e disponibilizá-los ao mercado (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997; FLEURY, 2000). Cada empresa envolvida nessa cadeia desenvolve processos gerenciais que perpassam suas áreas funcionais buscando construir parcerias comerciais com seus clientes. Dentro desse contexto, a estruturação e a implantação

de estratégias se fazem necessárias para alinhar operacionalmente os elementos que compõem a cadeia de suprimentos.

Para as empresas esse alinhamento permitirá concentrar seus esforços nas atividades que melhor desempenha, diferenciando-se positivamente dos seus concorrentes, e adquirindo externamente produtos e serviços que não estejam dentro de sua *core competence*. Dessa forma, Novaes (2004) e Fleury (2000) afirmam que na cadeia de suprimentos não somente insumos e matérias primas são adquiridos de várias outras empresas, como também serviços de várias espécies: alimentação de empregados, armazenagem, transporte de produtos e distribuição.

Barratt (2004) aponta ainda como grandes vantagens da colaboração na cadeia de suprimentos a redução dos riscos e a eliminação de trabalhos duplicados. A colaboração destaca-se ainda pelo fato de que a satisfação do consumidor final deve ser vista como de responsabilidade de todos os elementos que compõem a cadeia. E para que se alcance a satisfação com sucesso, faz-se necessário que a partir do momento em que o consumidor final efetiva a compra, ocorra o imediato compartilhamento de informações entre todos os participantes da cadeia de suprimentos (FLEURY, 2000).

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos, observada de forma estratégica e em constante mudança, mostra que a sua sincronização depende da acuidade da informação advinda do consumidor final em direção ao produtor.

Para Di Serio, Sampaio e Pereira (2006), têm-se identificado recentemente duas tendências em cadeia de suprimentos: a primeira denominada escalonamento, se relaciona com a tendência de se diminuir ao máximo possível a quantidade de fornecedores. A segunda tendência refere-se ao reconhecimento de que competidores estão cada vez mais interdependentes.

Ainda de acordo com Di Serio, Sampaio e Pereira (2006, p. 4-5), a moderna gestão de cadeia de suprimentos perpassa pelos seguintes preceitos: (1) A competição ocorre entre as redes de negócio e não mais entre as empresas; (2) Os níveis de verticalização, horizontalização e conseqüente terceirização dependem do mercado e, tecnologicamente, da velocidade evolutiva da indústria; (3) As vantagens competitivas são temporárias e as competências essenciais necessitam evoluir em função da dinâmica do mercado; (4) É primordial identificar os elos fortes e fracos, níveis de poder, integração e interconexão entre os mesmos; (5) Buscar sincronização e conectividade entre os elos da cadeia o que pode minimizar o efeito chicote e, portanto melhorar a qualidade do planejamento do mercado, reduzir estoques e aumentar o giro. (6) É necessário gerar valor para o cliente em termos de produto e serviços.

2.2. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Um dos elementos que compõem a cadeia de suprimentos é o canal de distribuição, cuja finalidade pode ser analisada por dois diferentes aspectos: pela visão dos profissionais de marketing e vendas, os quais focalizam os aspectos mais ligados à comercialização dos produtos e a realização dos serviços a ele associados; e pela visão dos especialistas em logística que visualizam os processos operacionais e de controle necessários a movimentação dos produtos da fábrica até o ponto em que a mercadoria é entregue ao consumidor (NOVAES, 2004).

Para Coughlan et al (2002, p. 20) o canal de distribuição é definido como sendo formado por “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

O canal de distribuição deve funcionar com foco no consumidor e, para isso, deve ter a flexibilidade necessária para se adaptar em função das variações de demanda. Além disso, deve ser visto não apenas como uma estrutura montada para escoar os produtos, mas como

um sistema complexo marcado pelo relacionamento entre o fabricante, seus intermediários e consumidores finais (ALMEIDA, 1999).

Segundo Fleury (2000), os diversos elementos que formam o canal de distribuição podem ser classificados em dois grupos: membros primários e membros especializados. Membros primários são as organizações que tem participação direta, assumindo inteira responsabilidade pela posse dos produtos, e incluem fabricantes, atacadistas, distribuidores e varejista. Membros secundários são os que participam indiretamente, realizando serviços aos membros primários. Cada membro do canal, independente de sua classificação, depende dos demais para realizar eficientemente suas atividades.

Todos esses elementos que compõem o canal de distribuição são responsáveis em disponibilizar o produto para o consumidor final, sendo que cada organização, em função de sua estratégia competitiva, define a melhor estrutura a ser utilizada, conferindo assim vantagem competitiva (SKINNER, 1969).

Novaes (2004) e Ballou (1993) afirmam que a escolha do canal ou canais de distribuição, juntamente com os serviços a ele associado, necessitam de estudos criteriosos sobre o impacto as operações logísticas. Pois, a estrutura para distribuição física decorrente do canal escolhido por uma empresa é de difícil alteração, mantendo-se inalterada por um longo período de tempo em virtude do envolvimento de outras empresas e contratos comerciais.

De acordo com Novaes (2004), no processo de distribuição dos produtos desde a fábrica, até o consumidor final, podem ocorrer diversas situações, formando os canais típicos de comercialização. As principais estruturas de canais de distribuição existentes são as seguintes: (1) O fabricante fornece diretamente para as lojas de varejo; (2) O fabricante abastece seus próprios centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo; (3) O fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas; (4) O fabricante abastece os depósitos do atacadista ou distribuidor que, por sua vez, abastece as lojas; (5) O fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo; e (6) O fabricante entrega o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o correio ou serviço de *courier* (vendas pela internet, telefone, fax, catálogos).

Para Coughlan et al.(2002), Fleury (2000) e Novaes (2004), os objetivos a serem alcançados pelos canais independem da estrutura escolhida, cada empresa os definem com base na sua estratégia competitiva e na estrutura geral da cadeia de suprimento. Sendo possível identificar alguns objetivos gerais que estão presentes na maioria dos canais de distribuição. Tais como: garantir a rápida disponibilidade dos produtos nos seguimentos do mercado identificado como prioritário; intensificar ao máximo o potencial de venda dos produtos ofertados; buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição; garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimentos; garantir um fluxo de informações rápido e eficiente entre os elementos participantes; e por fim, buscar de forma integrada e permanente a redução de custos.

Os canais de distribuição, dentro da moderna visão de gestão da cadeia de suprimentos, apresentam ainda quatro funções básicas, conforme apresentado na figura 1: (1) indução da demanda, para garantir a procura pelos produtos; (2) satisfação da demanda, visando atender ao desejo dos clientes pela posse dos bens; (3) os serviços de pós-venda; e por fim (4) a troca de informações ao longo da cadeia (NOVAES, 2004).

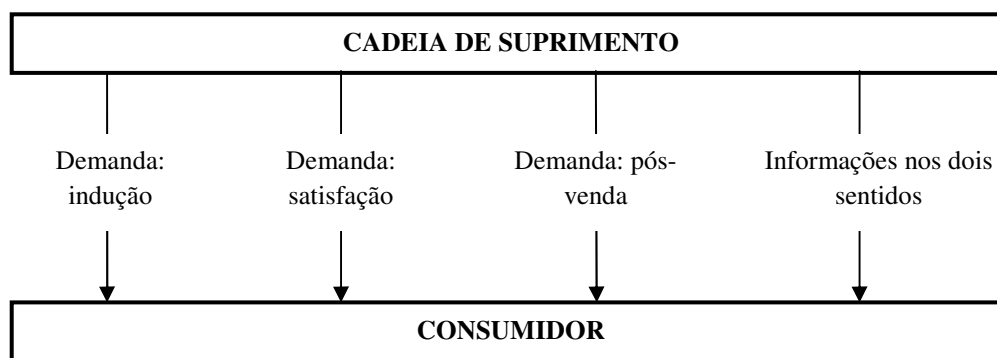


Figura 1: Funções dos canais de distribuição

Fonte: Novaes (2004, p. 114)

Dessa forma, ao longo dos últimos anos as empresas tem se preocupado com a forma na qual estrutura seus canais de distribuição em decorrência do ambiente cada vez mais competitivo, da exigência de maior atenção por parte dos consumidores, dos avanços tecnológicos, do aumento da demanda por diversificação de produtos e pela necessidade de uma de uma distribuição física mais ágil e confiável.

2.3. GERENCIAMENTO DE ESTOQUES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O gerenciamento de estoque na cadeia de suprimento envolve alto risco e alto impacto para as organizações. O estoque alocado para atender a demanda provocada por ações de marketing, garantindo uma segurança quanto ao atendimento e a satisfação dos consumidores. E, a ausência de um sortimento adequado provocaria uma perda de vendas (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Para Ballou (1993) os estoques proporcionam diversas funcionalidades para as empresas. Tais como: Melhorar o nível de serviço oferecido – aproximando o mercado produtor e o consumidor com a oferta de uma maior variedade e disponibilidade de produtos; Incentivar a economia na produção – os estoques permitem um equilíbrio no volume de produção diminuindo os custos relacionados; Permitir economias de escala na compra e no transporte – a aquisição de um número maior de produtos possibilita uma utilização mais eficiente do transporte e um maior desconto pela quantidade comprada; Proteção contra alterações nos preços – as compras efetuadas de forma antecipada permitem uma economia diante de um esperado aumento de preços; Proteções contra oscilações na demanda ou no tempo de ressuprimento – a manutenção de um estoque de segurança adicionado ao estoque regular previne quanto a incerteza de demanda e de ressuprimento; Proteção contra contingências – os estoques ajudam a manter a disponibilidade do produto diante de contingências.

Conforme se pode observar, os estoques exercem um papel de grande relevância na questão da disponibilidade dos produtos para os consumidores e no ganho financeiro pela aquisição de grandes quantidades. Contudo, a manutenção dos estoques também traz elevados custos para as empresas. Desta forma, faz-se necessário a criação de uma política de gerenciamento de estoques que seja adequada a realidade do mercado e que proporcione vantagem competitiva.

Bowersox; Closs; Cooper (2007), Ballou (1993) e Coughlan et al. (2002) apresentam algumas categorias de custos que devem ser levadas em consideração no momento de definir uma política de estoques.

A primeira categoria refere-se ao custo de manutenção dos estoques. Esta categoria agrega um conjunto de custos relacionados, tais como: custo de impostos e taxas, de seguro, de armazenamento, de obsolescência e o de oportunidade de capital. Sendo esse último o de

maior importância, devido representar para os gestores o percentual de retorno esperado sobre o capital empregado em estoques, em relação ao ganho obtido se fosse investido em outro negócio.

Outra categoria referente a manutenção dos estoques é a de custos de compra. Estando incluído nessa categoria as despesas decorrentes de um processamento de pedido de reposição de produtos. Especificamente, os custos de processar pedido no departamento de compras, o de enviar o pedido até o fornecedor, de preparação da produção, custo de qualquer tipo de manuseio na doca de recepção e o preço da mercadoria.

A última categoria contempla os custos de falta, que são decorrentes da não disponibilidade do produto quando ocorre uma demanda.

Portanto, a quantidade de estoque adotado por uma empresa reflete diretamente nos seus indicadores financeiros, mostrando o quanto o nível de estoque inadequado a demanda do mercado impacta negativamente na sua criação de valor.

2.4. DECISÕES DE INTEGRAÇÃO

Entendendo estratégia como Eisenhardt (1999) coloca, ou seja, como uma tomada de decisão, percebe-se que o núcleo desta perspectiva está no reconhecimento de que estratégia combina as duas perguntas – *Onde?* e *Como?* – que culminam na criação de um fluxo contínuo de vantagens competitivas temporárias e mutantes (EISENHARDT, 1999), favorecendo a continuidade da organização num ambiente competitivo e descontínuo.

Dentre tais decisões, de forma mais objetiva e, deste modo, limitando as possibilidades, tem-se como decisões estratégicas de crescimento, ou reações à movimentos estratégicos (PORTER, 2004), as descritas por Wright, Kroll e Parnell (2000), sendo: (1) Crescimento interno da capacidade; (2) integrar-se horizontalmente; (3) integrar-se verticalmente e (4) formar alianças estratégicas ou redes de negócios.

A estratégia de crescimento interno da capacidade, item (1), é caracterizada por investimentos em produção, ou seja, em aumento de produção, decorrente de escolhas de segmentação de mercado ou de diversificação de mercado.

As decisões representadas pelos tópicos (2) e (3) podem se subdividir em “relacionadas” e “não relacionadas”, fazendo referência ao conjunto de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) ou complementares das escolhas estratégicas, reconhecendo tais competências como sendo a capacidade de formar produtos orientados para o futuro dos mercados. Assim, é “relacionada” aquela que mantém um bloco de competências essenciais e/ou complementares semelhantes e “não relacionada” aquela que não possui competências essenciais e/ou complementares semelhantes (PORTER, 2004; BESANKO et al, 2006).

Já as decisões representadas pelo tópico (4) referem-se a movimentos cooperativos interorganizacionais, que, de acordo com Lorange e Roos (1996, p. 18), “[...] são empreendimentos cooperativos entre empresas que podem assumir diferentes graus de integração ao longo de uma reta em que num dos extremos se encontram os mercados e no outro extremo as hierarquias”.

É importante entender como se dá a integração vertical, fruto da pesquisa deste artigo. De acordo com Barney e Clark (2007), a fronteira da empresa com o mercado é definida pelo conjunto de recursos e capacidades que possui (controla) e que pode lhe proporcionar vantagem competitiva. Assim, numa expansão da abordagem proposta por Wernerfelt (1984) aplicada ao processo de integração vertical, a empresa que possuir todos os recursos e capacidades para atuar em todos os elos da cadeia de suprimentos poderia se integrar totalmente.

Como uma situação possível, porém, pouco provável, as empresas possuem recursos e capacidades que limitam sua participação competitiva na cadeia de suprimentos. Barney e Clark (2007) elencam como fatores limitantes, do ponto de vista de custo ao desenvolvimento

dos recursos e capacidades, a variável “contexto histórico”, “processo de aprendizagem”, “complexidade social” e “ambigüidade causal”. Tais autores defendem que o processo de desenvolvimento sem que se considerem tais variáveis tornar-se-á custoso e seus benefícios não são claros do ponto de vista de retorno do investimento. Na verdade, o que Barney e Clark (2007) querem dizer com isso é que os fatores de limitação do desenvolvimento devem considerar que recursos e capacidades têm um contexto de criação que leva em consideração o momento onde foram desenvolvidas e onde são mantidas.

Para Porter (2004) a integração vertical proporciona alguns benefícios, tais como (1) Economias de escala e custo; (2) Aprofundamento na tecnologia; (3) Assegurar oferta e/ou demanda; (4) Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; (5) Maior habilidade em efetuar a diversificação; (6) Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; (7) A entrada em um novo negócio com retornos mais altos; (8) Defesa contra o fechamento; (9) Maior alavancagem operacional entre outros. Conclui Porter (2004, p. 318) que “as economias da integração são a parte mais importante da análise da integração vertical”.

Sendo assim, as estratégias de crescimento descritas anteriormente podem ser aplicadas em diferentes ambientes competitivos, sob o prisma de manter a participação da empresa no mercado ou aumentar a participação da empresa no mercado.

Assim, as estratégias de crescimento possuem diversas fontes, ou seja, a depender do planejamento estratégico elas, as estratégias, podem ter caráter de expansão ou de continuidade. De expansão se a empresa opera no mercado em constante crescimento, medido por indicadores como lucro, *marketshare* entre outros (SANTOS, 2008), assim, pretende com a estratégia permanecer com este crescimento. Já a de continuidade remete ao fato de que para manter uma participação ou uma lucratividade em um mercado que cresce sistematicamente é necessário crescer em participação ou em lucratividade para manter a mesma posição no mercado.

Este último caso, de continuidade, é percebido quando empresas ameaçadas de redução de fatia de mercado juntam-se para ganhar alguma vantagem competitiva na forma de redes de negócios (GRADONI; SODA, 1995; DYER; SINGH, 1998; AMALDOSS; MEYER; RAPOPORT, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; KNOPPEN; CHRISTIAANSE, 2007; GULATI; NICKERSON, 2008; AMATO NETO, 2008), entendida como “a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência” (VERSCHOORE, 2004, p. 45) ou, para Amato Neto (2008, p. 47) “consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes [...] sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si”.

É o caso das redes de negócio, onde empresas com alguma desvantagem competitiva individual buscam essa vantagem na união de várias empresas (FUSCO; SACOMANO, 2009). Esse fato é visto em algumas cadeias de suprimentos, como nos estudos de Mañas e Pacanham (2004) referente ao segmento de varejo de material de construção e Livato et al. (2008) no segmento supermercadista, além de estudos que demonstram por que as redes de cooperação falham, como os de Wegner e Padula (2008) estudaram.

É importante mencionar que o conceito de redes de negócios ainda está em construção, em virtude das diversidades de modos de se constituírem, como afirma Amato Neto (2008, p. 47) quando indica que “pelo próprio fato de se traduzirem em idéias e na prática das organizações, os conceitos de redes de empresas ou teias organizacionais confunde-se na literatura corrente”.

3. REDE ÂNCORA DE AUTOPEÇAS

Este artigo explorará as escolhas estratégicas por parte de algumas empresas do segmento varejista de autopeças nacional, também conhecido como *Aftermarket* – mercado de reposição, por se unirem na formação de uma nova empresa (pessoa jurídica de direito privado) por nome de *Rede Âncora de Autopeças*, uma empresa de capital fechado no regime de constituição social do tipo “sociedade anônima”. Inspirada no modelo norte americano de rede (SINCOPEÇAS-SP, 2009), que visa redução de custo e melhorar a competição no fator preço, surge, em 21 de maio de 1998, a *Rede Âncora de Autopeças*.

Atualmente esta rede é a maior rede de distribuição de autopeças do país, contando com mais de 429 lojas em 12 estados brasileiros (SEBRAE, 2004). Seu funcionamento se equipara a uma central de compras ou a uma distribuidora de autopeças que, com um calendário determinado para compras por fornecedor, aglutina os pedidos de todos os seus associados (clientes) em um único pedido mensal, gerando o volume necessário para a redução no preço de aquisição, refletindo em mais de 10% no preço de venda (JORNAUTO, 2009).

O direcionamento para este movimento competitivo por parte dos varejistas de autopeças deu-se pela composição de novos canais de distribuição que os excluíram. Tais canais, como descritos na figura 2 em linha pontilhada (fluxo 3, 4 e 5), têm forte apelo no fator preço e por ser uma estrutura de custo, despesa e que deve gerar lucro, a saída do varejo confere melhores margens aos elos que integram estes novos canais ou, na outra ponta, menor preço de venda ao consumidor final.

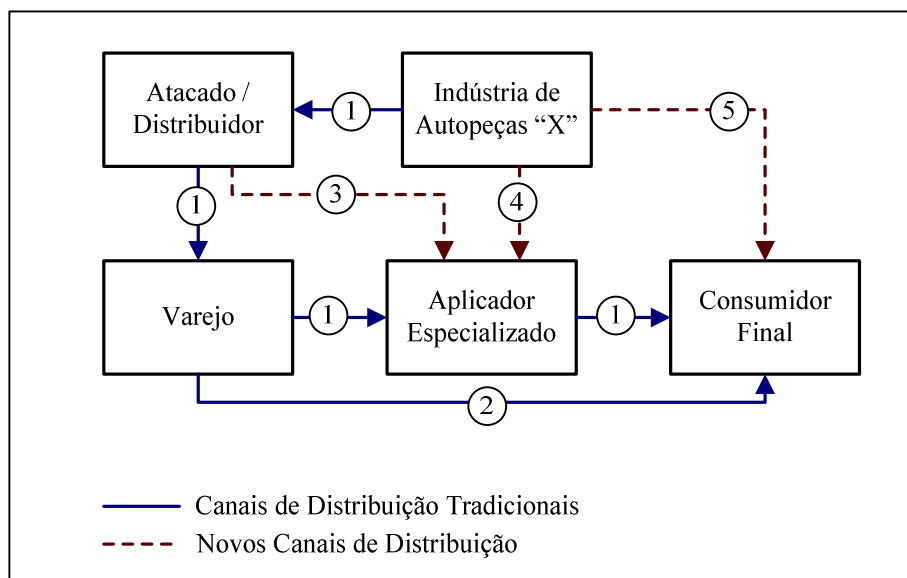


Figura 2: Canais de distribuição do segmento de autopeças (*Aftermarket*)
Fonte: Adaptado de SEBRAE(2004, p. 15); Scavarda e Hamacher (2001, p. 205).

O funcionamento da *Rede Âncora de Autopeças* pode ser descrito na figura 3, onde indica que o somatório dos pedidos dos associados é integralmente repassado para a indústria de autopeças “X”, bem como o recebimento do pedido é integralmente distribuído para os associados, indicando que não é mantido estoque na *Rede Âncora de Autopeças*.

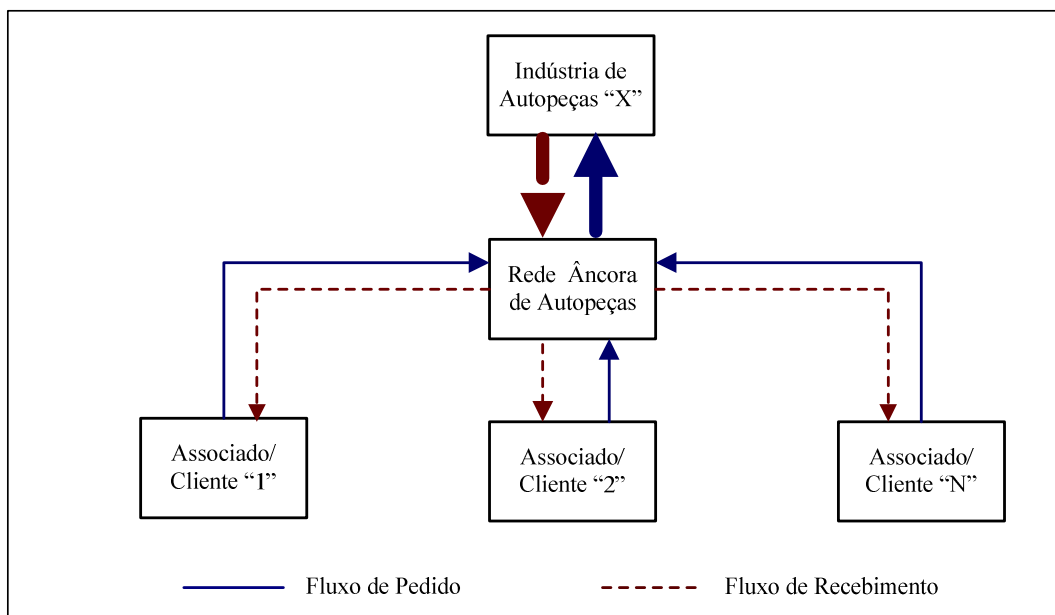


Figura 3: Funcionamento da *Rede Âncora de Autopeças*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com este formato, o poder de barganha junto ao fornecedor é aumentado, o que potencialmente favorece a competição no fator preço (PORTER, 1979). Contudo, há de se perceber que a rede de cooperação formada tem caráter de integração vertical, ou crescimento vertical, dado que começa a desempenhar função de distribuidor/atacadista no canal de distribuição, por isso é reconhecida como uma rede de distribuição de autopeças. Deste modo, o comportamento estratégico da *Rede Âncora de Autopeças* é híbrido de rede de cooperação e integração vertical, nessa ordem, pois por rede de cooperação tem a união de empresas com fins comuns e a integração vertical determina a forma como a rede deliberou para chegar ao objetivo, a sua missão.

A distinção da empresa formada de seus concorrentes se dá, pois, por sua missão que, ao invés de ter por missão lucro e crescimento, por exemplo, tem por missão a redução do custo de aquisição das mercadorias dos seus clientes (sócios), favorecendo a competitividade no segmento de retalho (varejo).

Interessante incrementar esta discussão com as exigências de tal formato de integração para que a missão seja alcançada, para tanto, há de se formar uma unidade de produção eficiente (PORTER, 2004; BESANKO et al., 2006; BARNEY; CLARK, 2007) no elo integralizado, ou seja, permitir que o elo seja competitivo com a demanda do elo integralizador (varejo), estabelecendo uma escala mínima eficiente. Sendo assim, para que esse processo de integralização vertical da rede de negócio se torne competitivo, deverá demandar um volume de negociação tal que a distribuição própria (*Rede Âncora de Autopeças*) tenha condições de competir no mercado dela – distribuição/atacado, caso contrário torna-se mais atrativo adquirir mercadorias no elo da cadeia independente – distribuidor/atacado terceirizado (canal tradicional, descrito na figura 2, nos fluxos 1 e 2).

Para Porter (2004, p. 316), “se o volume de produção for suficiente para obter as economias de escala disponíveis, o benefício mais comumente citado da integração vertical é a realização de economias, ou contenção de custos, nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas, produção e outras”, deste modo, o ponto chave é o volume de transação entre as empresas.

Obviamente que o processo de posicionamento via rede de negócios não apenas proporciona os benefícios de redução de custo, muito embora despontem como os mais

importantes (PORTER, 2004), contudo, o foco deste artigo será a relação entre benefício e custo na administração de materiais, notadamente os estoques.

3.1. LOGÍSTICA DA REDE ÂNCORA DE AUTOPEÇAS

Com o propósito de reduzir o custo de aquisição da mercadoria, a *Rede Âncora de Autopeças* deliberou estratégias logísticas para potencializar a redução do preço de transferência econômico para os seus clientes (sócios), desta forma, todos os custos de transação foram reduzidos, ou seja, não há necessidade de controles de relacionamento.

Assim sendo, ao receber a mercadoria e considerar as questões tributárias, incluindo uma margem de lucro deliberada pelos sócios (clientes), as mesmas são revendidas. No entanto, visando reduzir os gastos com transporte e logística de distribuição, o frete é por conta do cliente ou FOB – *Free on Board* (grátis até o carregamento). Isso acarreta uma menor despesa de venda para o atacado/distribuidor próprio, contudo, há um custo de frete para o comprador.

Além da redução das despesas com fretes de venda, a política da *Rede Âncora de Autopeças* é de redução dos custos de estoque, ou “custos de carregamento”, como Assaf Neto e Lima (2009, p. 715) definem, que representam os custos de manter no estoque os produtos, inclusive o custo de oportunidade do capital. Desta forma, os custos que incorrem sobre a *Rede Âncora de Autopeças* são os custos e despesas tributários, custos de aquisição e um mínimo de despesa operacional, visando, com isso, reduzir o preço de transferência econômico para seus clientes, como evidenciado na figura 3. Os pedidos são reunidos para proporcionar poder de negociação do setor de compras da *Rede Âncora de Autopeças* junto ao fornecedor, “que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2004, p. 162), potencializando a redução do preço de transferência para os clientes (sócios).

No entanto, nesta estratégia logística deliberada há um acúmulo de estoque em algum elo da cadeia de suprimentos, dado que os pedidos são feitos uma única vez, devendo ser suficiente para suprir o período entre os abastecimentos, ou seja, gerando estoque. Tendo estoque como investimento e, deste modo, possuidor de custos, analisaremos o impacto do custo de estoque para o varejo nas operações com a *Rede Âncora de Autopeças*.

3.2. REDE ÂNCORA E ESTOQUES

Para Viana (2000, p. 144), estoques “são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir os clientes”, sendo assim, o capital necessário para investir em estoques é, normalmente, o capital de giro (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Este capital pode ser necessário para contingências noutras áreas da empresa, o que indica que o nível de estoques deve ser dimensionado a fim determinar o estoque ideal, do ponto de vista financeiro – investimento – e do ponto de vista operacional – continuidade das operações da empresa. Qualquer investimento tem um custo, chamado de custo de oportunidade (ASSAF NETO; LIMA, 2009), o qual tem por representação a segunda melhor opção de investimento, portanto, o estoque tem, durante a permanência na empresa, um custo de oportunidade que é igual a segunda melhor opção de investimento do numerário investido em estoques. Comumente se admite que o custo de oportunidade é uma opção equivalente de risco, ou seja, em muitos casos há uma relação entre lucros correntes e custos de oportunidade, identificando que o custo de oportunidade de qualquer investimento é igual ao lucro corrente do empreendimento. Essa decisão leva ao seguinte raciocínio: Um investimento para ser atrativo do ponto de vista financeiro deve proporcionar uma lucratividade maior que a corrente no empreendimento ou aplicação financeira, caso contrário, é mais atraente investir na atual opção.

Desta forma, partiremos de duas situações projetadas e com alguns pressupostos para verificar a comparação entre o momento antes e depois da entrada na *Rede Âncora de Autopeças* e o com relação aos custos logísticos.

1. Situação antes da rede e da integração vertical:

Nesta análise iremos considerar o canal de distribuição longo da cadeia de distribuição, ou seja, retornando a figura 2, o canal para a demonstração neste artigo será o canal ou fluxo 1. Considera-se alguns pressupostos, listados a seguir:

P₁: Não há custo de entrada na rede;

P₃: O canal de distribuição é eficiente, ou seja, existe o produto no momento do pedido

P₃: O tempo de Ressuprimento é de 1 (um) dia.

P₄: Para determinar o estoque de segurança convencionou-se o nível de falta em 0,00% (zero por cento).

P₅: O consumo médio mensal é de 300 (trezentas) unidades do produto A, único produto comercializado pela companhia e a intenção é gerenciar estoques pelo Tempo de Ressuprimento, operando em todos os dias do mês.

P₆: Pagamento das compras na condição de a vista.

P₇: O espaço físico para estocagem é suficiente e não há limitação financeira para investimento em estoque, bem como a equipe do armazém e das compras não sofrerão mudanças de contingente em função da redução do número de pedidos.

P₈: A demanda pelos produtos é uniforme e constante, independente do fator preço (demanda perfeitamente inelástica¹).

P₉: O custo de oportunidade definido pelo(s) proprietário(s) do empreendimento é de 20,00% ao mês, como exemplo.

Dados:

Consumo Médio Mensal (CMM): 300 (trezentas peças).

Preço de aquisição das peças (P_A): R\$ 1.000,00 (mil reais)

Tempo de Ressuprimento (TR): 1 (um) dia – considerar 1/30.

Custo total do departamento de compras (C_P): R\$ 10.000,00

Custo total do armazém (C_A): R\$ 10.000,00

Nível de atendimento da demanda (k): 100%

Cálculos dos indicadores de estoques, apresentados na equação 1 e 2.

- Estoque de Segurança (ES):

$$ES = k \times TR \times CMM$$

Eq. 1

$$ES = 100\% \times \frac{1}{30} \times 300 = 10 \text{ peças}$$

- Nível de Ressuprimento (NR) ou Ponto de Pedido (PP):

$$NR \text{ ou } PP = ES + TR \times CMM$$

Eq. 2

$$NR \text{ ou } PP = 10 + \frac{1}{30} \times 300 = 20 \text{ peças}$$

¹ Demanda perfeitamente inelástica é, para McGuigan, Moyer e Harris (2007), a curva de preço e quantidade que, independentemente do fator preço, a demanda é constante para todos os níveis de preço. Consideram ainda os autores que raramente se encontram produtos com a característica de demanda perfeitamente inelástica, ao invés disso, a demanda perfeitamente inelástica, bem como a demanda perfeitamente elástica, apresentam os limites da elasticidade preço.

2. Situação depois da rede e da integração vertical:

Dados:

Consumo Médio Mensal (CMM): 300 (trezentas peças).

Preço de aquisição das peças (P_A): R\$ 1.000,00 (mil reais)

Tempo de Ressuprimento (TR): 9 (nove) dias – considerar $9/30$ (fornecedor localizado no estado de São Paulo, por exemplo).

Custo total do departamento de compras (C_P): R\$ 10.000,00

Custo total do armazém (C_A): R\$ 10.000,00

Nível de atendimento da demanda (k): 100%

Cálculos dos indicadores de estoques, apresentados nas equações 3 e 4:

- Estoque de Segurança (ES):

$$ES = k \times TR \times CMM$$

Eq. 3

$$ES = 100\% \times \frac{9}{30} \times 300 = 90 \text{ peças}$$

- Nível de Ressuprimento (NR) ou Ponto de Pedido (PP):

$$NR \text{ ou } PP = ES + TR \times CMM$$

Eq. 4

$$NR \text{ ou } PP = 90 + \frac{9}{30} \times 300 = 180 \text{ peças}$$

Como demonstrado, o estoque de segurança (ES) depois da criação da *Rede Âncora de Autopeças* aumentou em 800% (oitocentos por cento) em virtude do aumento no Tempo de Ressuprimento (TR), o que representa um acréscimo do investimento em estoques. Esse acréscimo, como indicado no pressuposto P_9 , indica que a diferença entre o investimento em estoque de segurança (ES) depois da criação da rede e o investimento em estoque de segurança (ES) antes dela, decorre de incremento de capital de giro, o qual poderia ser investido, apenas como exemplo, em aplicações que remuneram 20,00% ao mês, ou seja, considerando não havendo mudanças no preço de aquisição tem-se o custo de oportunidade expresso na equação 5:

$$ES_{\text{depois}} - ES_{\text{antes}} = ES_{\text{adicionado}}$$

$$(ES_{\text{depois}_q} \times PA) - (ES_{\text{antes}_q} \times PA) = ES_{\text{adicionado}}$$

$$(90 \times R\$ 1.000,00) - (10 \times R\$ 1.000,00) = R\$ 80.000,00$$

Eq. 5

$$\text{Custo de Oportunidade} = R\$ 80.000,00 \times 20\%$$

$$\text{Custo de Oportunidade} = R\$ 16.000,00$$

Se for considerado o volume de compras mensal da empresa, tem-se o custo de oportunidade expresso em relação ao volume de compras indicado na equação 6:

$$\text{Volume de Compra} = PA \times CMM$$

$$\text{Volume de Compra} = R\$ 1.000,00 \times 300$$

$$\text{Volume de compra} = R\$ 300.000,00$$

Eq. 6

$$\% \text{ de Custo de Oportunidade} = \frac{R\$ 16.000,00}{R\$ 300.000,00} = 5,33\%$$

Contudo, sabe-se que pelo aumento no poder de barganha proporcionado pela rede o preço de aquisição depois da formação da *Rede Âncora de Autopeças* não será R\$ 1.000,00, espera-se que seja reduzido. Assim, o custo de oportunidade representa a quantidade mínima de redução para que o investimento em estoque não destrua a riqueza do proprietário.

O conjunto de pressupostos e os dados para os cálculos apresentados não virtuais, ou seja, considerados para uma empresa virtual. Porém, como se manteve a base de dados para os dois casos, antes e depois, este exemplo tem potencial para ilustrar a realidade dos casos.

Como resultado da análise da entrada na *Rede Âncora de Autopeças* no tocante à investimento em estoque de segurança por parte das empresas ingressantes, percebe-se que a formação de tal estoque decorre de investimento em capital de giro, incorrendo, com isso, em custo de oportunidade de capital, definido para o exemplo em 20,00% ao mês. O custo de oportunidade neste caso pode ser considerado a rentabilidade presente das operações da empresa que ingressa na *Rede Âncora de Autopeças*, dado que ela tem a opção de entrar na rede, crescer internamente e até colocar outra loja, entre diversas atividades possíveis.

Direcionando a análise para o fator preço de aquisição e administração de estoques percebe-se que a meta da rede é o ganho na escala de comercialização, reduzindo, por conseguinte, o preço de aquisição e, se considerarmos o preço atual de venda competitivo, aumentaria as margens de contribuição de cada produto. Se o preço de venda atual não for competitivo, a redução no preço de aquisição permitirá o retorno à competitividade no mercado.

É salutar ainda informar que como os varejistas componentes da *Rede Âncora de Autopeças* fundaram uma nova empresa, o custo de manutenção, tanto fiscal quanto operacional, desta empresa deverá ser considerado como custo da rede e da integração, dado que isso aumentará o preço de transferência e por isso Porter (2004) e Barney e Clark (2007) indicam que na integração deve ser considerada a formação da unidade eficiente.

De maneira geral, o benefício da integração na rede por parte de empresas externas a rede pode ser analisado, do ponto de vista da administração do estoque, pela equação 7.

$$R = (PA_d - PA_a) \times QC - [C_e \times C_o + C_p \times (1 + C_o) + (ES_d - ES_a) \times C_o + (CA_d - CA_a) \times C_o]$$

Onde:

R = Resultado da entrada na rede Âncora (R\$)

PA_d = Preço de Aquisição depois da entrada na rede (R\$/Unidad e)

PA_a = Preço de Aquisição antes da entrada na rede (R\$/unidad e)

QC = Quantidade Comprada (unidades)

C_e = Custo de entrada na rede (R\$)

C_o = Custo de Oportunida de (%)

C_p = Custos permanente s da rede (R\$)

ES_d = Estoque de segurança depois da entrada na rede (R\$)

ES_a = Estoque de segurança antes da entrada na rede (R\$)

CA_d = Custo de Armazenag em depois da entrada na rede (R\$ total)

CA_a = Custo de armazenag e m antes da entrada na rede (R\$ total)

Eq. 7

A interpretação do resultado desta equação permite afirmar que, ao se analisar os estoques da rede Âncora numa empresa dentro da rede e outra fora da rede, quando $R > 0$ a rede proporciona vantagem no fator preço de aquisição, quando $R < 0$ a rede oferta uma desvantagem e se $R = 0$ é indiferente para a empresa operar dentro ou fora da rede, considerando o curto prazo como representativo. Na equação os pressupostos não são

considerados e as variáveis estão abertas para os valores reais, ou seja, própria para aplicação empírica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, o objetivo deste artigo foi contribuir para a avaliação de movimentos estratégicos no canal de distribuição e seus impactos financeiros e econômicos. Como impacto econômico no caso estudado, tem-se a redução no custo de aquisição, que poderá proporcionar margens mais elevadas ou competitividade no mercado. Como efeito financeiro observou-se o componente custo de oportunidade, revelando ser este um aspecto importante a ser observado quando há investimentos incrementais para aderir a rede.

Ressaltam-se as restrições impostas neste estudo, pois nem sempre empresas tipicamente de pequeno e médio porte, como as varejistas de autopeças (SEBRAE, 2004), possuem reservas de caixa para investir em participação de rede e formação de estoques com pagamento a vista, como colocamos nos pressupostos P_6 e P_7 , bem como as condições de reinvestimento à taxa de 20% ao mês pode não ser facilmente encontrada. Além destas limitações, o espaço físico pode ser outro limitador do benefício da redução no custo de aquisição de mercadorias pelo aumento do espaço requerido para estoque, o que pode não ser disponível e acarretando investimento em obras ou despesa com aluguel. Nem sempre o canal de distribuição é eficiente e o varejista deve aumentar o nível de serviço (k) e conseqüentemente o estoque de segurança já pensando em uma possível ruptura de estoque dos fornecedores.

Por fim, a análise dos benefícios causados pelas redes de negócios e integração vertical não está limitada à redução dos custos de aquisição, mas a diversos fatores como publicidade e propaganda, imagem da rede, intercâmbio de informações e outras que tornam mais complexa a análise pontual por um item, como tratamos neste artigo. Contudo, a análise financeira do caso estudado, sob a égide do custo de oportunidade dos investimentos permanentes para inclusão na rede, representa uma variável importante no bojo da discussão custo/benefício das redes de negócios, sobretudo quando as características tornam-se semelhantes ao caso estudado, onde, de forma híbrida, encontra-se constituição de redes de negócio com ações de integração vertical.

5. SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se como pesquisas futuras a verificação empírica do impacto dos investimentos incrementais para a entrada numa rede de negócios, bem como o impacto da comercialização das mercadorias no tocante ao impacto logístico nos estoques e, por último, não esgotando os temas para pesquisa em redes de negócios e integração vertical, a governança requerida pelas redes de negócio no Brasil.

Todas essas variáveis compõem, mas não explicam completamente, os movimentos competitivos estudados como redes de negócios e integração vertical como crescimento empresarial.

Ademais, sugere-se incluir outras variáveis que não preço, estoque e custo de oportunidade numa equação geral que permita a análise das vantagens e desvantagens advindas da organização em rede de negócios.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. M. P. de. Sistemas de Canais de Distribuição: Um estudo de caso na indústria alimentícia mineira. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 8, 1 Trim., 1999.
- AMALDOSS, W.; MEYER, R.J.; RAJU, J.S.; RAPOPORT, A. Collaborating to compete. **Marketing Science**, v. 19, n. 2, p. 105-126, 2000.

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**: Creating and Sustaining Competitive Advantage. New York: Oxford, 2007.
- BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2007.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p 1-13, 1997.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002
- DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M.; PEREIRA, S. F. **A Evolução dos Conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, XXX, 23-27 Set, Salvador (BA), 2006.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management**, v. 23, n. 4, p. 660-674, 1998.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W., Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 701-719, 2006.
- EISENHARADT, K. M. Strategy as Strategic Decision Making. **MIT Sloan Management Review**. Spring, p. 65-72, 1999.
- FLEURY, P. F. Supply Chain Management. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, K. F. (Org.). **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. **Alianças em redes de empresas**: Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.
- GRADONI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, n. 16, v. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice and exchange performance. **Organizational Science**, v. 19, n. 5, Sept/Oct, p. 688-708, 2008.
- IBGE. **Brasil em Números**. v 14. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI), 2006.
- JORNAUTO – Jornal da Auto Peças. **Rede Âncora une interesses comuns**. Disponível Online em <http://www.editorauto.com.br/161/ancora.html>, acesso em 12 de setembro de 2009, às 12h34min.

- KNOPPEN, D.; CHRISTIAANSE, E. Interorganizational adaptation in supply chains: A behavior perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v 18, n. 2, p. 217-237, 2007.
- LIVATO, M. et al. **Reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva: Um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, XXXII, 6-10 Set, Rio de Janeiro (RJ), 2008.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MANÃS, A. V.; PACANHAM, M. N. Alianças Estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão e Negócio – FECAP**, n. 14, ano 6, p. 19-33, 2004.
- McGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. B. **Economia de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. **A gestão da cadeia de suprimentos e sua conexão com a visão relacional da estratégia**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, XXXIII, 9-23 Set, São Paulo (SP), 2009.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. 5 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, March-April, 1979.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, p. 79-91, 1990.
- SANTOS, J. B. **Uma Proposta de Conceituação e Representação do Desempenho Empresarial**. São Paulo, 2008. Dissertação. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise do comércio varejista de autopeças de Salvador**. Salvador: SEBRAE/BA, 2004.
- SINCOPEÇAS – Sindicato do Comércio de Peças e Acessórios de Veículos. **Rede Âncora 10 anos e 500 lojas associadas**. Disponível On-line em <http://www.sincopecas.org.br/materias/print.asp?COD=1798>, acesso em 06 de setembro de 2009.
- SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 5, n. 2, Maio/Ago, 2001.
- SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, n. 69312, May-June, p. 5-14, 1969.
- VERSCHOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- VIANA, J. J. **Administração de Materiais: Um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. **Quando as redes falham: Um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, XXXII, 6-10 Set, Rio de Janeiro (RJ), 2008.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.