



Autor(es): Manoela Sabbadin Begas, Tássia Gerbasi, Luciano Thomé E Castro.



FGV EAESP
GV PESQUISA

FGV EAESP
CENTRO DE
EXCELÊNCIA
EM VAREJO

Relações interorganizacionais: Os grupos de compras no setor agrícola brasileiro

1. Introdução

Com o mercado ficando cada dia mais exigente, as empresas precisam buscar alternativas para se manterem competitivas e lucrativas. Dentre as diversas estratégias utilizadas pelas empresas, uma delas é a de colaboração tanto vertical quanto horizontal na cadeia de valor. Relações verticais compreendem processos produtivos complementares (DA COSTA, LIMA, 2014), enquanto as relações horizontais compreendem empresas que operam no mesmo nível na cadeia de valor (GEYSKENS, GIELENS, WUYTS, 2015).

De acordo com Parmigiani & Rivera-Santos (2011) as relações interorganizacionais ocorrem por motivações estratégicas que podem ser classificadas como econômicas e sociais, ou seja, na visão relacional as relações são vistas como motivadas não apenas por vantagens econômicas, mas também considera a vantagem social da relação. Estudos destacam a importância dos grupos de compras no mercado atual, também chamados de *pools* de compra (CONSOLI, CASTRO, PRADO, 2010), no entanto não há trabalhos que explorem o assunto através da visão relacional.

As vantagens econômicas alcançadas por esses produtores dentro dos grupos são redução no preço dos insumos, visto que através do grupo, passam a comprar diretamente do fabricante, bem como a compra conjunta de máquinas e implementos, serviços de armazenagem e consultoria técnica, entre outros. Quanto às vantagens sociais alcançadas por esses produtores dentro dos grupos, podemos citar a troca de informações e experiências e status social. Porém, o mais importante, e o que evidenciamos neste estudo, é que todas as vantagens tangíveis alcançadas dependem de um bem intangível que é o relacionamento estabelecido dentro desses grupos.

O objetivo do estudo é mostrar através da lente teórica da visão relacional que as motivações para se estabelecer relacionamento entre empresas podem ir além da vantagem econômica e identificar os pontos positivos e negativos dessas relações. Para isso, serão entrevistados grupos de compras formados por produtores rurais de grãos das regiões centro-oeste e norte do Brasil.

A pesquisa evidenciou que os produtores (que devem ser entendidos individualmente como empresas) estabelecem relações econômicas e sociais com seus pares dentro dos grupos, de forma colaborativa, ajudando uns aos outros e alcançando maiores vantagens competitivas, numa espécie de relação de coopeção, na qual os produtores ao mesmo tempo de colaboram entre si, são concorrentes no mercado.

2. Referencial Teórico

De acordo com Parmigiani & Rivera-Santos (2011) em seu estudo sobre relações interorganizacionais “nenhuma organização é uma ilha – todas precisam se relacionar com outras organizações para sobreviver e crescer”. Os autores iniciam seu estudo com essa frase como uma forma de evidenciar a importância de as organizações estabelecerem relações umas com as outras.

Com o passar do tempo tornou-se desgastante para uma organização competir sozinha no mercado de maneira eficaz, visto que as exigências quanto a amplitude e profundidade de conhecimento, capacidades e recursos necessários para gerar inovação estão aumentando cada vez mais. Para isso torna-se imperativo que as empresas

busquem alternativas para se manter no mercado e continuarem competitivas, surgindo a necessidade de se relacionarem entre si (DAGNINO, LEVANTI, MINÀ, PICONE, 2015).

Existem diferentes tipos de relacionamento entre empresas, cada uma com suas características particulares, são elas: alianças estratégicas comerciais e sociais, joint ventures, concessões de licença, *co-branding*, franquias, parcerias, *networks* (associações comerciais e consórcios) (PARMIGIANI, RIVERA-SANTOS, 2011).

As relações interorganizacionais ocorrem por motivações estratégicas que podem ser classificadas como econômicas e sociais. Pela perspectiva da motivação econômica, as relações interorganizacionais surgem quando as empresas percebem que podem ser mais eficientes conduzindo atividades conjuntamente do que seriam individualmente. Sob a perspectiva da motivação social, os autores argumentam que geralmente as relações interorganizacionais se formam de relações anteriores, com base em confiança e histórico de relacionamento entre os parceiros, e são formadas com intuito de estabelecer relacionamentos que agreguem legitimidade, status ou reputação. Essas motivações explicam a existência das relações interorganizacionais (PARMIGIANI, RIVERA-SANTOS, 2011).

Em seu estudo sobre as relações interorganizacionais Parmigiani & Rivera-Santos (2011) buscaram sumarizar e interligar informações de artigos teóricos e resultados encontrados em artigos empíricos, visando colocar a organização no centro da relação interorganizacional. Eles também sugerem que a característica mais importante das relações interorganizacionais é o objetivo da relação. Outro ponto citado pelos autores foi que todas as relações interorganizacionais possuem tensões inerentes aos seus objetivos, algumas vezes os objetivos dos parceiros podem divergir e isso pode complicar a relação.

Desde o surgimento da visão relacional estratégica, o estudo de Astley e Fombrun (1983) foi fundamental para a compreensão de que a estratégia também poderia ser empregada no desenvolvimento de ações colaborativas entre empresas. Eles fizeram um paralelo com a ecologia evidenciando diferentes estratégias para diferentes ambientes, desta forma, argumentam que a estratégia coletiva é uma resposta sistemática para organizações em ambientes interorganizacionais.

Para Ebers e Jarillo (1998, *apud* BALESTRIN, VERSCHOORE, PERUCIA, 2014) empresas que adotam como estratégia as relações interorganizacionais são capazes de alcançar diferenciais competitivos a partir das seguintes vantagens: (1) aprendizado mútuo, (2) coespecialidade, (3) troca de informação, e (4) economia de escala. Essas vantagens ajudam as empresas no sentido de reduzir a incerteza e compartilhar os riscos. A partir dessa ideia surge o conceito da *coopetição* que pode ser definido como a cooperação e competição simultânea entre empresas, apesar de o termo ser relativamente recente, esse tipo de relação já existe há muito tempo (DAGNINO, PADULA, 2002).

Dyer e Singh (1998) evidenciam duas perspectivas estratégicas de relação entre empresas, a relação de rendimentos e a vantagem competitiva. Eles definem relação de rendimentos como o lucro acima da média gerado pela relação específica de troca, sendo possível apenas através da aliança realizada, combinando ativos, conhecimentos e habilidades. Em outras palavras, a relação de rendimentos é a habilidade de uma

empresa trabalhar com outra empresa, podendo isso ser classificado como uma habilidade específica.

A perspectiva estratégica de vantagem competitiva pode ser divididas em duas visões, (1) a visão com base na estrutura da indústria e a (2) visão com base em recursos (RBV). A primeira apresenta a indústria como unidade de análise e tem como base a teoria de Porter (1980, *apud* DYER, SINGH, 1998) que sugere que a empresa está dentro de uma indústria com características de estrutura favoráveis – por exemplo, poder de barganha e barreiras à entrada. E a segunda refere-se ao diferencial de performance da empresa são os recursos raros, difíceis de imitar, insubstituíveis e valiosos (DYER, SINGH, 1998). A tabela 1 apresenta uma comparação da visão com base na estrutura da indústria, a visão com base em recursos e a visão relacional.

Tabela 1. Comparação entre a visão com base na estrutura da indústria, a visão com base em recursos e a visão relacional.

Dimensões	Visão com base na estrutura da indústria	Visão com base em recursos	Visão relacional
Unidade de análise	Indústria	Empresa	Relação entre duas ou mais empresas
Fontes primárias de lucro	Poder relativo de negociação	Recursos escassos (podendo ser físico, humano, tecnológico, financeiro ou recurso intangível)	Investimentos específicos do relacionamento
Mecanismo de preservação de lucro	Barreiras à entrada no mercado da indústria	Barreiras à imitação ao nível da empresa	Barreiras à imitação ao nível do relacionamento
Propriedade/Controle dos rendimentos gerados pelos processos/recursos	Coletivo (com concorrentes)	Individual da empresa	Coletivos (com parceiros comerciais)

Fonte: DYER, SINGH, 1998.

De acordo com Zaheer, Gulati, Nohria (2000), existem recursos que só poderão ser acessados pelas empresas através das relações de cooperação. Os autores argumentam que as estratégias de relacionamento interorganizacional podem oferecerem três tipos de recursos estratégicos: (a) estrutura colaborativa como recurso, na qual a estratégia é o relacionamento; (b) a modalidade de relacionamento como recurso, na qual a estratégia é a qualidade do relacionamento e a confiança entre os agentes; e (c) os parceiros como recurso, no qual a estratégia é socialização. Tem sido visto um aumento considerável de pesquisas sobre a dinâmica e complexidade das relações interorganizacionais, dentre elas, relações que envolvem vários atores no processo de decisão – os grupos de compras são um exemplo (SPEKMAN, STERN, 1979).

Do ponto de vista de canais de distribuição, especialmente em relação a alocação de atividades na cadeia produtiva para a geração de valor nos agronegócios, a existência dos grupos de compras está diretamente relacionada com um rearranjo das funções, dado que estes passam a assumir serviços antes feitos por fabricantes ou mesmo varejistas, como as revendas. Sendo assim, deve-se existir uma eficiente alocação de

atividades na cadeia produtiva, que promova o bom funcionamento da cadeia produtiva, bem como um eficiente fluxo físico de produtos (logística) e serviços de apoio aos participantes (COUGHLAN et al, 2002).

A Figura 2 esquematiza as atividades necessárias que precisam ser compartilhadas entre os diferentes participantes da cadeia produtiva, ou seja, o conjunto das empresas participantes vão desenvolver esforços que podem ser mais sinérgicos.

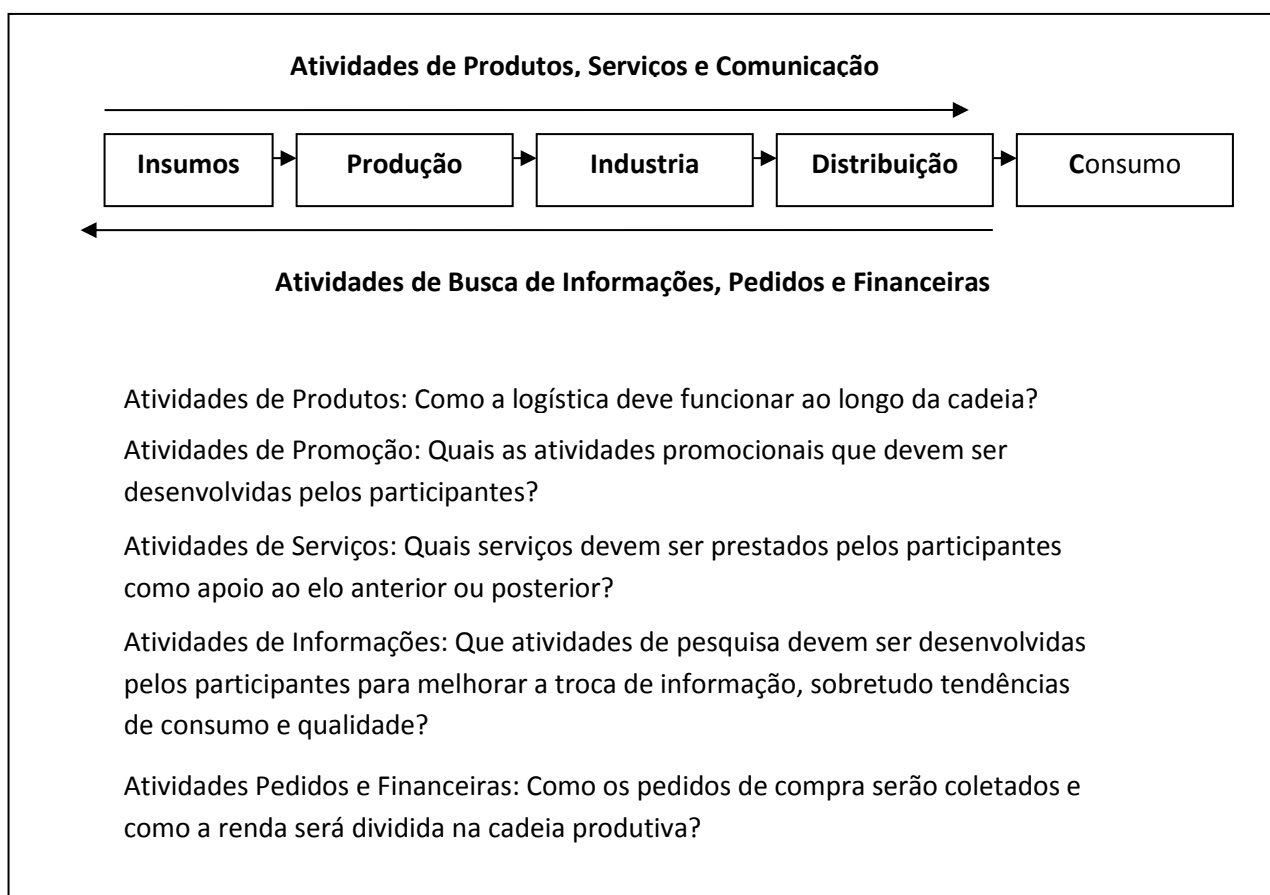


Figura 2: Atividades para o Bom Funcionamento de Uma cadeia Produtiva
Fonte: NEVES, CASTRO (2003)

Os grupos de compras podem ser definidos como grupos formados por organizações dependentes ou independentes que compram juntas e maneira formal ou informal, ou através de um terceiro (Hendrick, 1997). No entanto, sob a luz da teoria da visão relacional poderemos identificar que as motivações dessas empresas não são apenas econômicas, mas também sociais (PARMIGIANI, RIVERA-SANTOS, 2011), tendo em vista que em um contexto organizacional um indivíduo raramente realiza os procedimentos de decisão independente da influência de outros atores (WIND, 1976).

Grupos de compras apresentam características muito particulares de acordo com o setor em que atuam, estrutura organizacional na qual estão inseridos, bem como a sua própria estrutura interna, a commodity com a qual trabalham, o fluxo de informação dentro do grupo e as pessoas que realizam o processo de decisão dentro do grupo. Esses são

alguns fatores que influenciam o grupo, no entanto consideramos o mercado como um dos influenciadores mais importantes do grupo de compra, no sentido da administração da incerteza do ambiente ao qual o grupo está inserido (SPEKMAN, STERN, 1979).

Ao contrário de um departamento de marketing ou departamento de compras, o grupo de compra é um construto nebuloso, cuja composição, níveis hierárquicos, linhas de comunicação, etc., não são estritamente definidos por um organograma ou documento oficial. Trata-se uma rede de comunicação informal que não deriva sua configuração estrutural da organização formal em si, mas sim a partir da padronização regularizada de comunicação interpessoal que flui entre os vários membros do grupo. Um ponto importante a se notar é que a participação no grupo de compra evolui durante os processos de aquisição, e isso decorre das exigências e necessidades de um determinado contexto de compra (SPEKMAN, STERN, 1979).

Os grupos podem ser altamente burocratizados ou flexíveis, sendo, essas duas vertentes, extremos de um contínuo. Grupos altamente burocratizados são rígidos, apresentam regras e procedimentos determinados, além de estrita divisão de trabalho, pode-se dizer também que são altamente centralizados. Enquanto grupos flexíveis são menos burocratizados e abertos a adaptações e mudanças (SPEKMAN, STERN, 1979).

As pesquisas que investigam as diferentes estruturas e comportamentos dos grupos de compras abordam uma variedade de temas como, o grupo de compra como um mecanismo de ação social (JING, XIE, 2011), compras online (KIM, CHUNG, LEE, PREIS, 2015; CHEN, LU, 2015), agregação de demanda (VAN HORN, GUSTAFSSON, WOODFORD, 2003), varejo (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, 2006; SHAW, DAWSON, HARRIS, 1994), entre outros.

Em um estudo feito por Geyskens, Gielens, Wuyts (2015), os autores salientam alguns fatores que podem interferir no sucesso dos grupos de compras, como homogeneidade de tamanho e interesse dos membros e gestão do grupo. Os autores concluem o estudo dizendo que (a) grupos de compras tendem a atrair membros de tamanho similar ao dos membros do grupo; (b) dentro de um grupo é importante ter membros que são maiores em tamanho e representatividade, pois eles conferem maior poder ao grupo; (c) os membros dentro do grupo, por possuírem tamanhos e necessidades diferentes, pode acarretar na complexidade de se realizar a compra conjunta.

Contudo, a teoria da visão relacional defende que as relações entre organizações são relações estratégicas que visam proporcionar vantagens competitivas para os envolvidos, que não seriam possíveis fora da relação. Os grupos de compras são organizações que se unem com esse objetivo e, por isso, se encaixam como um construto a ser estudado através dessa lente teórica.

3. Metodologia

Foram visitados 27 grupos de compras formados por produtores rurais nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia, Goiás e Maranhão. Foram entrevistados gestores, diretores, presidentes, consultores e produtores pertencentes aos grupos de compras, de acordo com a estrutura de cada grupo, porém todos eram considerados líderes dentro do grupo. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram realizadas pessoalmente no local onde o grupo de compras funciona. Houve casos em

que mais de uma pessoa do grupo participou da entrevista. A identidade dos grupos e entrevistados será mantida em sigilo por pedido dos entrevistados.

A metodologia aplicada neste estudo foi de entrevista semiestruturada, sendo dado aos entrevistados liberdade para comentar o assunto questionado, explicar e contar histórias, com o objetivo de maximizar o entendimento sobre o funcionamento dos grupos e as relações dentro dos grupos de compras. Os entrevistados foram questionados sobre o aspectos técnicos do grupo, como estrutura, regras de participação, atividades realizadas, bem como sobre aspectos sócias, como importância do grupo, histórico do grupo e motivações dos produtores para permanecerem no grupo.

Os dados coletados foram classificados e analisados através da análise de conteúdo, que na abordagem qualitativa se “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem”. A técnica utilizada foi a análise por categorias temáticas que tem como objetivo detectar e caracterizar segmentos do conteúdo, desmembrando o texto em categorias e reagrupando os segmentos que apresentem o mesmo significado (CAREGNATO & MUTTI, 2006). Desta forma, foi possível capturar os construtos chave na fala dos entrevistados.

4. Resultados e Discussão

Os 27 grupos de compras visitados apresentaram características interessantes que diferenciam bastante uns dos outros, essas diferenças estão fortemente baseadas na origem de cada grupo. Essas diferenças mostraram-se fundamentais na identificação do objetivo do grupo, se o grupo tem um foco econômico, ou seja, sua motivação é apenas econômica, ou se o grupo apresenta foco tanto econômico quanto social. Lembrando que, de acordo com Parmigiani & Rivera-Santos (2011), as relações sociais se fortalecem quando os indivíduos envolvidos na relação entendem que a relação pode trazer benefícios maiores, com a troca de informação, cooperação, legitimidade, reputação, status social, além de vantagens competitivas que sozinho o produtor não seria capaz de ter.

Quando olhamos para o social, não significa que a ele não esteja atrelado ao ganho econômico, a vantagem social dentro da perspectiva da visão relacional significa que a relação entre esses indivíduos ou empresas gera benefícios que não seriam gerados se não houvesse a relação. Além disso, essa relação se fortalece com o tempo.

Segue abaixo informações sobre o perfil de cada grupo visitado (tabela 2).

Tabela 2. Perfil dos grupos visitados.

Grupos	Origem	Estr. Jurídica	Formalizado	Nº de membros
1	União de Produtores	CPF	Não	6
2	União de Produtores	Cooperativa	Sim	196
3	União de Produtores	CPF	Não	6
4	União de Produtores	Cooperativa	Sim	32
5	Iniciativa de um prestador de serviço	Cooperativa	Sim	55

6	Iniciativa de um prestador de serviço	CNPJ	Não	32
7	União de Produtores	CNPJ	Não	32
8	União de Produtores	Cooperativa	Sim	17
9	União de Produtores	Cooperativa	Sim	48
10	União de Produtores	Cooperativa	Sim	11
11	União de Produtores	Associação	Não	17
12	Iniciativa de um prestador de serviço	CNPJ	Sim	34
13	União de Produtores	Associação (CNPJ)	Sim	34
14	União de Produtores	CPF	Não	4
15	União de Produtores	Cooperativa	Sim	52
16	União de Produtores	Cooperativa	Sim	100
17	Iniciativa de um prestador de serviço	CNPJ	Não	26
18	União de Produtores	Cooperativa	Sim	95
19	Outro	Cooperativa	Sim	74
20	União de Produtores	Cooperativa	Sim	78
21	União de Produtores	Cooperativa	Sim	54
22	União de Produtores	Cooperativa	Sim	16
23	União de Produtores	CPF	Não	74
24	União de Produtores	Cooperativa	Sim	82
25	União de Produtores	Cooperativa	Sim	17
26	União de Produtores	CNPJ	Sim	19
27	Iniciativa de um prestador de serviço	CPF	Não	18

Fonte: Elaborada pela autora.

Como visto na tabela 2, a maioria dos grupos se formaram pela união de produtores que enxergaram vantagem nessa relação. Dos 27 grupos, 15 se formaram dentro de cooperativas, ou seja, são produtores que já se conheciam e já tinham algum tipo de vínculo antes da formação do grupo. Esse é um fator importante para a formação dos grupos, segundo os produtores, pois para o grupo dar certo precisa haver confiança entre seus membros e objetivos comuns. Isso pode ser notado na fala dos seguintes entrevistados:

“O grupo começou pela união de produtores amigos” (Grupo 10).

“Os produtores já possuíam grande afinidade, eram amigos e notaram que poderiam fazer um bom volume para comprar. Chamaram o Antônio para cuidar da parte gerencial, que também era amigo do grupo” (Grupo 22).

Como também podemos notar, muitos dos grupos possuem estrutura de cooperativa, no entanto, os entrevistados explicam que o grupo não é um serviço prestado pela cooperativa, mas que ele está dentro da cooperativa, usa o espaço da cooperativa, e fazem uso do estatuto da cooperativa para sua formalização. Isso também decorre do fato de que não existe um modelo de grupo de compra para ser seguido, com regras, estruturação, direitos e deveres dos membros, como existe para as cooperativas.

“Iniciou com cerca de 20 produtores que representavam 10 fazendas que se uniram para baixar custo, pagar menos impostos no formato de cooperativa, ter mais força para comprar e ter uma estrutura que servisse como aval” (Grupo 4).

“Devido a diversos problemas enfrentados pelos produtores entre 2003 e 2006 eles perceberam que precisavam se unir. Criaram a cooperativa para sair do modelo de pacotes de “produtos+serviços” que as revendas ofereciam” (Grupo 20).

É nítido também que todos os grupos começaram com o objetivo de reduzir custos e foi evoluindo com a inclusão de serviços, estrutura e status.

“As compras começaram pela demanda dos produtores a fim de reduzir custos” (Entrevistado do Grupo 12).

“Com a crise de 90, as cooperativas quebraram e os produtores se uniram em busca de tecnologia” (Entrevistado do Grupo 13).

“Cerca de 20 produtores se uniram com a finalidade de comprar insumos mais baratos e logo perceberam que o grupo também funcionaria para realizar as vendas. Desde o início já foi formatado como uma cooperativa” (Grupo 18).

“Foi fundada por produtores buscando melhores condições” (Grupo 21).

No entanto, os dados mostram que com o tempo a relação dentro do grupo possibilitou aos seus membros investirem em estrutura de secagem e armazenagem de grãos, armazenagem de produtos químicos, serviços logísticos entre outras atividades, que sozinhos os produtores não conseguiriam fazer. Ou seja, unidos esses produtores conseguiram alcançar vantagens que os tornam mais competitivos, de forma que não seria possível sem essa relação específica. A tabela abaixo (tabela 3) mostra as atividades realizadas pelos grupos:

Tabela 3. Serviços realizados pelos grupos.

Serviços	Nº de grupos que realizam
Compra conjunta	26*
Assistência técnica	5
Comercialização da produção	15
Armazenagem	9
Logística	5
Serviços de crédito	3
Serviço de pesquisa/informação	4
Treinamentos e capacitações	5
Originação	3
Centro de distribuição	1
Processamento e beneficiamento de grãos	2
Documentação	1
Agricultura de Precisão	1
Classificação de algodão	2

Venda de diesel	1
Área de teste	3

Fonte: Elaborada pela autora.

*Durante a pesquisa o grupo 21 estava passando por uma reestruturação e por isso não estava atuando conjuntamente em nenhum tipo de serviço.

A comercialização da produção está diretamente relacionada com as cooperativas, pois esta é uma das atividades principais dos modelos de cooperativa. Serviços, como logística e armazenagem apresentam alto custo para os produtores, por isso a vantagem de se unirem para realizar esse serviço. Além disso, nas regiões produtores acontecem muitos roubos de produtos químicos, que podem ser reduzidos com o armazenamento seguro desses itens. O centro de distribuição é um local onde ficam armazenados os insumos necessários para a produção, e este centro é responsável por armazenar esses insumos e levar até os produtores do grupo quando solicitados, também é uma forma de evitar roubos.

“O produtor não gosta de ficar armazenando produto na fazenda por causa de roubo” (Grupo 6).

“O fornecedor entrega os produtos no armazém de químicos e o cooperado retira os produtos conforme a necessidade deles. A logística pode ser agenciada pela cooperativa ou o produtor mesmo busca. Possuem funcionários no local da armazenagem para atender exclusivamente a cooperativa” (Grupo 9).

“Existe um sistema de logística de solicitação que ocorre todas as segundas-feiras e a entrega só é realizada se a solicitação partir do gestor do grupo, portanto o produtor solicita ao gestor, que por sua vez envia a solicitação o centro de distribuição” (Grupo 13).

“O modelo de grupos de compras é muito importante para o produtor e uma tendência que vai evoluir. Estando em grupo, eles possuem várias oportunidades de negócio como produzir biodiesel, criar uma transportadora, entre outros. A tendência é de verticalizar cada vez mais” (Grupo 18).

“Após realização da compra os fornecedores entregam os produtos no armazém do grupo ou, quando de interesse do produtor, direto na fazenda, mas isso é muito pouco. Conforme a necessidade, os produtores vão retirando os produtos durante a safra” (Grupo 25).

Assistência técnica é outro serviço importante, produtores pequenos muitas vezes não possuem assistência técnica especializada contratada para ajudá-lo na fazenda, o que para grandes produtores é comum. Unidos, os pequenos produtores conseguem esse serviço. Porém, ter este serviço no grupo também significa troca de experiências e informação entre os membros, o que é bom para todos os envolvidos, pois maximiza o aprendizado possibilitando a redução dos riscos inerentes à atividade. Serviços de pesquisa e informação e treinamentos e capacitação também ajudam neste sentido, o produtor mais informado tem melhores condições de tomar decisões.

“A gente valoriza no grupo o apoio técnico, difusão de informação e divulgação de resultados” (Grupo 8).

“São os que realizam testes nas fazendas e que tem melhores produtividades. Os outros produtores sempre buscam saber as técnicas e produtos que esses estão utilizando” (Grupo 18).

Participar de um grupo também proporciona status social ao produtor. Fazer parte do grupo que um grande produtor reconhecido da região faz parte é tanto estratégico no sentido de se obter informações sobre esse produtor quanto no sentido de se obter prestígio perante a sociedade. Os grupos, principalmente os que fazem parte de cooperativas, realizam eventos sociais e elevam o prestígio de seus membros.

“Se destacam os que tem maiores produtividades, nível de conhecimento técnico superior” (Grupo 1).

“Os que se destacam são os maiores, cerca de 8, eles fazem parte do conselho de produtores” (Grupo 4).

“Se destacam os mais experientes, que possuem mais conhecimento e características de liderança” (Grupo 8).

“São os que realizam testes nas fazendas e que tem melhores produtividades. Os outros produtores sempre buscam saber as técnicas e produtos que esses estão utilizando” (Grupo 18).

“São os maiores, que participam do comitê de compra e tomam as grandes decisões internas da cooperativa. Os outros produtores seguem muito esses de destaque” (Grupo 20)

“Os fundadores exercem influência de liderança sobre os demais” (Grupo 27).

Existem grupos que, por sua vez, não estabelecem essas relações e possuem como objetivo a redução de custo apenas, como o caso dos grupos 1, 5 e 7.

“O foco do negócio é a aquisição de fertilizantes, defensivos, sementes e foliares” (Grupo 5)

No entanto quando questionados sobre as perspectivas, grupos que hoje não possuem os serviços e vantagens inerentes do relacionamento, apontaram que pretender evoluir nesse sentido.

“Pretendemos crescer em estrutura, tecnologia (agricultura de precisão), serviço de compras, melhorar serviços de consultoria e oferecer novos serviços de acordo com a necessidade do grupo. Criar um regulamento de entrada e saída para não ter problemas com isso” (Grupo 7).

“Temos as seguintes metas: crescimento de 50% de área física em dois anos; e aumentar número de membros (aproximadamente 5). Não queremos crescer mais depois disso para não perderam a essência do negócio (conceito de cooperativa)” (Grupo 10).

“Queremos melhorar em estrutura, construir um armazém para os grãos, um centro de distribuição para os químicos, promover parcerias com empresas para oferecer assistência técnica aos membros, utilizar a estrutura do escritório para promover

eventos. Queremos fazer muitas coisas, temos muitas ideias, mas temos que planejar bem e ir fazendo as coisas com o tempo” (Grupo 11).

“Nossa meta é fortalecer a produção do cooperado, ajudar o produtor a negociar melhor, proteção da produção e fazer hedges. A cooperativa compra os grãos dos produtores por questões tributária e faz a venda (comercialização em nome da cooperativa). Estamos criando uma unidade de seguros para máquinas e equipamentos, produção etc.” (Grupo 16).

Contudo, o estudo buscou identificar as motivações, pontos positivos e críticos dos grupos e conflitos inerentes ao grupo. Encontrou-se que as motivações que levam à formação de um grupo ou à inserção em um grupo são: desintermediação, redução de custos, vínculo social, insatisfação com o serviço atual ou simplesmente para não ficar fora de um movimento lucrativo, o que produtores chamam de “maria vai com as outras”.

Os pontos positivos apontados foram logística de entrega, retorno de embalagens, rapidez no atendimento, fluxo de informações, garantias para crédito, serviços de acompanhamento e orientação agrônômica. Como pontos críticos para o desenvolvimento são apontados pelos produtores: tomada de decisão lenta, “empresa virtual” visto que em alguns casos não existe uma empresa “física”, tendência de baixa capacidade técnica do comprador/administrador do grupo.

Quanto aos conflitos que podem surgir dentro do grupo, foram apontados o favorecimento a determinados produtores, as divergências sobre alocação de despesas e custos, o oportunismo de alguns membros e fornecedores, além de questões pessoais como egos e divergências.

5. Conclusão e Limitações do Estudo

O tema central deste estudo é o relacionamento colaborativo entre empresas como meio para alcançar maiores vantagens competitivas. Grupos de compras são um exemplo desse tipo de relação, eles são formados basicamente como a finalidade de reduzir custos, mas já é sabido que esses grupos estão evoluindo para um sistema colaborativo mais amplo, englobando outras estratégias, como construção de armazéns, consultoria técnica, etc. Esses grupos também assumem e redistribuem funções antes feitas pelos varejistas de insumos agrícolas, uma vez que trazem diversidade, serviços logísticos e assistência técnica, porém isso não é feito sem grandes desafios de coordenação entre eles e governança.

O estudo buscou integrar uma teoria conhecida em organizações com a realidade de um setor importante da economia brasileira, olhando para os benefícios da relação colaborativa, bem como pontos que precisam ser melhorados. A análise aqui apresentada mostrou que de fato existe uma rede de colaboração entre produtores rurais que se materializa nos grupos de compras. Através desses grupos, além de cooperativas e associações, os produtores buscam uma relação de colaboração com seus pares, visando aumentar sua vantagem competitiva no mercado.

Como limitação o estudo aponta-se o fato de grupo de compra ser um construto ainda pouco explorado, principalmente no setor agrícola, de maneira que não sabemos se existem diferenças entre setores, não há uma segmentação desses grupos, nem estudos

que caracterizem esses grupos no setor agrícola. Pesquisas futuras poderiam investigar a natureza dos grupos de compras, bem como as relações desses grupos com cooperativas e associações, buscando identificar o papel de cada um nessas relações. Além de buscar aprofundar o conhecimento sobre as relações e interações que ocorrem dentro do grupo.

6. Referências

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Perucia, A. (2014). A Visão Relacional da Estratégia: Evidências Empíricas em Redes de Cooperação Empresarial. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 11(1), 47-58.

Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15(4), 679-84.

Chen, Y., & Lu, H. (2015). We-commerce: Exploring factors influencing online group-buying intention in Taiwan from a conformity perspective. *Asian Journal Of Social Psychology*, 18 (1), 62-75.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). Canais de marketing e distribuição.

CONSOLI, M., CASTRO, L., & PRADO, L. (2010). Uma análise dos principais desafios gerenciais no varejo agropecuário no Brasil. In 3º Congresso Latino Americano de Varejo. FGV, São Paulo.

da Costa, J. M., & Lima, S. (2014). A cláusula de preferência em relações verticais entre empresas. *Revista de Defesa da Concorrência*, 2(1), p-11.

Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy. *A new kind of interfirm dynamics for value creation. Coopetition strategy. Towards a new kind of Int*

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

Dagnino, G. B., Levanti, G., Minà, A., & Picone, P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-377.

Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1997). The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 3.

Geyskens, I., Gielens, K., & Wuyts, S. (2015). UNITED WE STAND: THE IMPACT OF BUYING GROUPS ON RETAILER PRODUCTIVITY. *Journal of Marketing*.

Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations management*, 21(4), 457-473.

Hendrick, T. E. (1996). *Purchasing consortiums: Horizontal alliances among firms buying common goods and services: What? who? why? how?.* Center for Advanced Purchasing Studies.

- Hernández-Espallardo, M. (2006). Interfirm strategic integration in retailer buying groups: antecedents and consequences on the retailer's economic satisfaction. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(1), 69-91.
- Jing, X., & Xie, J. (2011). Group buying: a new mechanism for selling through social interactions. *Management Science*, 57(8), 1354-1372.
- Kim, M.J., Chung, N., Lee, C., & Preis, M. W. (2015). Online Group-Buying of Tourism Products: Effects of Value and Trust on Site Attachment, Altruism, and Loyalty. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 32 (8), 935-952.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- NEVES, M. F., & CASTRO, L. T. (2003). Marketing e estratégia em agronegócios e desenvolvimento. *São Paulo: Atlas*.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Spekman, R. E., & Stern, L. W. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 54-64.
- Shaw, S. A., Dawson, J. A., & Harris, N. (1994). The characteristics and functions of retail buying groups in the United Kingdom: results of a survey. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(1), 83-105.
- Van Horn, T., Gustafsson, N., & Woodford, D. (2003). *U.S. Patent No. 6,631,356*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.