

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

FATORES CRÍTICOS NA SUSTENTABILIDADE DAS
CENTRAIS DE NEGÓCIOS DO SETOR SUPERMERCADISTA

FLÁVIA ANGELI GHISI

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Ribeirão Preto

2005

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FLÁVIA ANGELI GHISI

**FATORES CRÍTICOS NA SUSTENTABILIDADE DAS
CENTRAIS DE NEGÓCIOS DO SETOR SUPERMERCADISTA**

Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Doutor em Administração pelo Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de Política de Negócios, Economia de Empresas. Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli.

**Ribeirão Preto
2005**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Ghisi, Flávia Angeli

Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercadista/ Flávia Angeli Ghisi. Ribeirão Preto, 2005. 270 p.

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis USP – Área de concentração: Política de Negócios, Economia de Empresas.
Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro.

1. Supermercados. 2. Centrais de Negócios. 3. Pequenas e Médias Empresas.

Dedico este trabalho aos meus pais, Ignácio e Odete, que sempre me apoiaram ao longo da minha caminhada e souberam compreender a minha ausência em diversos momentos.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. e orientador Dr. Dante Pinheiro Martinelli, a minha mais profunda gratidão pela orientação valiosa, competência, confiança, amizade e, antes de tudo, por ter acreditado neste trabalho, ter representado muito mais do que seu papel, e ter me dado todo o apoio possível nessa jornada.

À Profa. e co-orientadora Dra. Adriana Backx Noronha, meu profundo apreço pelas numerosas sugestões dadas ao longo desses três anos, pelo apoio nas análises de dados e, antes de tudo, pela amizade e carinho que vêm de longa data.

À Profa. Dra. Andrea Lago da Silva, meus agradecimentos pelas sugestões e discussões imprescindíveis que aprimoraram este trabalho, pela amizade e pela generosidade de ter compartilhado um pouco do seu conhecimento comigo.

A minha mãe Odete, minha grande amiga, que esteve ao meu lado de forma incansável em todos os momentos, quero expressar minha gratidão.

A meu pai Ignácio e a minha irmã Renata, que souberam compreender minha ausência nesses três anos, agradeço a enorme paciência e incentivo.

A meu irmão Marcos minha gratidão por todo o apoio na análise de dados quantitativa e sugestões de melhoria.

Ao meu querido Ulrik, meu eterno agradecimento pelo amor e resignação demonstrada durante as longas horas de estudo e inconveniências causadas pela distância. Mesmo longe, deu-me todo o amparo e me ensinou que os sentimentos verdadeiros se manifestam mais por atos que palavras.

Ao pessoal da Secretaria de Pós-Graduação da FEARP, em especial à Érika e ao Eduardo, meus agradecimentos pela paciência e por todo o apoio fornecido nos aspectos burocráticos inerentes à execução do curso de Doutorado.

À Débora, desejo expressar meu agradecimento por seu apoio e dedicado trabalho, principalmente no levantamento bibliográfico e na coleta de dados.

Às empresas que aceitaram e se dispuseram a participar da pesquisa, minha sincera gratidão.

À CAPES e à Pró-Reitoria da USP, meu apreço pela bolsa concedida e pelo apoio financeiro para a concretização desta pesquisa.

Aproveito a oportunidade para agradecer não apenas aos meus amigos dos dias felizes, mas a todos que sempre ficaram ao meu lado nos bons e nos maus momentos, que aqui e ali me deram o apoio necessário para a realização desta tese. Lena, Andreia M., Nancy, D. Nilva, Karen, Flávia Preti, Paulinha, Gê, Luciana O., Gláucia, Fabrício F., Vânia, Talita, Ricardo F. e Ana Laura, muito obrigada.

Enfim, a minha estima a todos que acreditam que o valor da vitória não se mede pelo ouro conquistado, nem pelas condecorações obtidas, mas pela dedicação e vontade de aprender e ensinar, e continuar lutando com fé e humildade.

*“Cada geração desenha seu perfil e seu entorno;
Cada geração inventa sua identidade e sua circunstância;
Cada geração escava seu rosto e sua paisagem.
Somos todos responsáveis pelo olhar que contempla como pelo
panorama contemplado” (Luis Fernández – Galiano)*

RESUMO

Mesmo reconhecendo a importância das centrais de negócios no contexto brasileiro, pode-se dizer que existe pouco conhecimento sobre o assunto. Essa iniciativa ganhou força apenas nos últimos cinco anos no país e a maioria dos estudos encontrados na literatura, possuem caráter predominantemente exploratório. Nesse sentido, o presente trabalho buscou fomentar importantes discussões sobre as centrais de negócios de supermercadistas de pequeno e médio porte, ao analisar de forma crítica a sua formação, identificando os fatores que influenciam a sua sustentabilidade. A metodologia do estudo fundamenta-se em cinco etapas que se complementam. A primeira refere-se ao levantamento bibliográfico e pesquisa em dados secundários, cujo objetivo era ampliar o conhecimento teórico sobre as centrais de negócios. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória junto a três centrais de negócios, visando uma percepção prática do tema, a definição das etapas metodológicas, e a elucidação do problema, proposições, perguntas e variáveis da pesquisa. Na sequência foi realizado um estudo qualitativo com seis centrais de negócios formadas há pelo menos um ano e que possuíam maior conhecimento e experiência no seu processo de formação. Na quarta etapa metodológica foi feita uma pesquisa quantitativa com 21 centrais de negócios em diversos Estados brasileiros para analisar proposições, investigar a correlação entre as variáveis e descrever as características das centrais de negócios no território nacional. Finalmente, por meio de uma pesquisa qualitativa, buscou-se identificar nas experiências internacionais dinamarquesas, potenciais ações que pudessem ser adaptadas ao contexto nacional. Os resultados discutidos podem contribuir para uma melhor compreensão do processo de formação das centrais de negócios. Pôde-se concluir que para ser bem sucedida, ela precisa ter uma proposta abrangente, mas ao mesmo tempo focar em objetivos claros, tratar da qualificação e capacitação profissional dos seus membros e incluir e unir o econômico, o social e o cultural. No final do estudo apresentam-se recomendações voltadas à sustentabilidade das centrais de negócios de supermercadistas de pequeno e médio porte.

Palavras-Chaves: Supermercados, Centrais de Negócios, Pequenas e Médias Empresas

ABSTRACT

Even recognizing the importance of the business networks composed by the small and medium grocery retailers for its sustainability in Brazil, the lack of publications is notable. This working force has just received more attention in the country in the last five years and the studies found in the literature have predominantly exploratory character. Based on these facts, the objective of this study is to foment important discussions about the business networks composed by small and medium grocery retailers. It analyzes critically its formation, identifying the influence factors at its sustainability. The methodology of the study is based on five stages that complement each other. The first one refers to the bibliographical research and secondary data research, that attempts to promote the theoretical knowledge on the business networks. In a second moment, an exploratory research was accomplished with three business networks formed by small and medium grocery retailers, seeking a practical perception of the theme, the definition of the methodological stages, and the elucidation of the problem, propositions, questions and variables of the research. In the sequence a qualitative study was conducted with six business networks of small and medium grocery retailers formed at least one year ago that could improve larger knowledge and experience in its formation process. In the fourth methodological stage a quantitative research was realized with 21 business networks in several Brazilian States to analyze propositions, to investigate correlation among the variables and to describe the characteristics of the business networks in the national territory. Finally, through a qualitative research, it was attempted to identify, based on international Danish experiences, potential actions that could be adapted to the national context. The discussed results can contribute to a better understanding of the process of formation of the business networks composed by the small and medium grocery retailers. As a result, for this union succeed, it needs to include a proposal, but at the same time to focus in clear objectives, to improve the qualification of the processes and the professional training of their members, and to include the economical, social and cultural perspective. Since one of the attempt of this study was to provide recommendations focused on the sustainability of the business networks composed by small and medium grocery retailers, the study provides useful insights that should be taken for which business network that aim to be maintainable.

Key-words: Grocery Retail, Business Network, Small and Medium Companies

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	
INTRODUÇÃO	08
1.1 Apresentação	08
1.2 Justificativa	10
1.3 Problema de Investigação	12
1.4 Objetivos	13
1.5 Esquema geral da tese	13
CAPÍTULO 2	
REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Setor Supermercadista	16
2.1.1 Uma perspectiva histórica do setor supermercadista	17
2.1.2 Panorama do setor supermercadista brasileiro	28
2.2 Estratégias das grandes redes supermercadistas e seus impactos nas redes de pequeno e médio porte	35
2.2.1 Estratégia de expansão das grandes redes supermercadistas	36
2.2.2 Estratégia de internacionalização do capital	40
2.2.3 Estratégia de novos formatos de loja	47
2.2.4 Estratégia de expansão das áreas geográficas de atuação	54
2.2.5 Concentração	56
2.3 As centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte	70
2.3.1 A formação das redes de empresas: principais conceitos	70
2.3.1.1 Relacionamentos interorganizacionais	83
2.3.1.2 Redes horizontais em diversos setores e países	92
2.3.2 As centrais de negócios no setor supermercadista	96
CAPÍTULO 3	
METODOLOGIA DA PESQUISA	112
3.1 Contextos metodológicos da pesquisa	112
3.2 Delineamento das etapas de pesquisa	114
3.2.1 Etapa 1: Pesquisa bibliográfica e pesquisa em dados secundários	115

3.2.2	Etapa 2: Pesquisa qualitativa de natureza exploratória	115
3.2.3	Etapa 3: Pesquisa qualitativa	117
3.2.4	Etapa 4: Pesquisa quantitativa	120
3.2.5	Etapa 5: Pesquisa qualitativa (internacional)	123
3.3	Questões de pesquisa, proposições e variáveis	127
3.3.1	Questões de pesquisa	127
3.3.2	Proposições	127
3.3.3	Variáveis	129
3.4	Modelo de pesquisa	133
3.5	Considerações sobre a análise de dados	133

CAPÍTULO 4		
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS		135

4.1	Pesquisa qualitativa de natureza exploratória realizada	136
4.1.1	Caracterização das centrais de negócios pesquisadas	136
4.1.2	Vantagens da formação das centrais de negócios pesquisadas	137
4.1.3	Dificuldades encontradas pelas centrais de negócios pesquisadas	139
4.1.4	Aspectos de melhorias e perspectivas das centrais de negócios pesquisadas	140
4.2	Pesquisa qualitativa	142
4.2.1	Caracterização das centrais de negócios	143
4.2.2	Formação das centrais de negócios	144
4.2.3	Situação atual das centrais de negócios pesquisadas	147
4.2.4	Vantagens alcançadas com a central de negócios	149
4.2.5	Sustentabilidade das centrais de negócios	155
4.3	A pesquisa quantitativa	157
4.3.1	Caracterização das centrais de negócios pesquisadas	157
4.3.2	Importância das centrais de negócios e motivos para sua formação	158
4.3.3	Ganhos com a formação da central de negócios e dificuldades enfrentadas	160
4.3.4	Ações adotadas pelas centrais de negócios e permanência dos seus integrantes	170
4.3.5	Maximização de ganhos e a sustentabilidade das centrais de negócios	172

4.4 A pesquisa qualitativa internacional	179
4.4.1 Mercado supermercadista dinamarquês	179
4.4.2 Empresas pesquisadas	186
4.4.2.1 Coop Danmark	186
4.4.2.2 SPAR	190
4.4.2.3 SuperGros	195
4.4.2.4 Retail Institute Scandinavia	197
4.4.3 Reflexões sobre as centrais de negócios brasileiras e dinamarquesas	199
4.5 Análise das questões de pesquisa: visão integrada das etapas do estudo	203
CAPÍTULO 5	
CONCLUSÕES	214
5.1 Conclusões e implicações	214
5.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras	231
5.3 Considerações finais	233
REFERÊNCIAS	239
APÊNDICE 1	256
APÊNDICE 2	258
APÊNDICE 3	262
APÊNDICE 4	268
APÊNDICE 5	269

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - O varejo brasileiro: passado, presente, ameaças e oportunidades	25
QUADRO 2 - Retrospectiva histórica de relevantes acontecimentos no setor supermercadista	27
QUADRO 3 - Dados sobre o setor supermercadista brasileiro	34
QUADRO 4 - Aquisições realizadas pelas cinco maiores redes supermercadistas atuantes no Brasil nos últimos dez anos	37
QUADRO 5 - Composição do capital dos cinco maiores supermercados atuantes no Brasil	46
QUADRO 6- Formatos de loja do setor supermercadista	51
QUADRO 7 – Estratégias das grandes redes supermercadistas e seus impactos	69
QUADRO 8 - Tópicos abordados e potenciais na literatura sobre redes empresariais ..	75
QUADRO 9 - Conceito de “redes” sob a visão de diferentes autores, em ordem cronológica	76
QUADRO 10 - Tipos de relacionamentos horizontais de acordo com o grau de competição/cooperação	78
QUADRO 11 - Objetivos e necessidades da união de esforços entre empresas	80
QUADRO 12 - Atividades potenciais a serem desenvolvidas pelas redes de empresas	81
QUADRO 13 - Empresa de perfil associativista <i>versus</i> individualista	82
QUADRO 14 - Processo de desenvolvimento de relacionamentos entre empresas	85
QUADRO 15 - Estágios envolvidos no desenvolvimento de relacionamentos – adaptação dos relacionamentos entre compradores e vendedores	87
QUADRO 16 - Critérios a serem definidos pelas partes no estabelecimento do relacionamento	89
QUADRO 17 - Exemplos de redes de empresas em diferentes setores, em alguns países	93
QUADRO 18 - Exemplos de redes de empresas no setor supermercadista, em alguns países	94
QUADRO 19 - Exemplos de redes de empresas, em diferentes setores, no Brasil	95

QUADRO 20 - Sugestões aos supermercadistas do Brasil interessados em criar uma central de negócios	103
QUADRO 21 - As 30 maiores centrais de negócios do Brasil	104
QUADRO 22 - Características, dificuldades, benefícios e ações fundamentais das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte	105
QUADRO 23 - Benefícios conseguidos pelo consumidor, supermercadista, fornecedor e funcionário com a formação da central de negócios	107
QUADRO 24 - Ciclo de vida das centrais de negócios	111
QUADRO 25 - Resumo da etapa 2 (Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória)	117
QUADRO 26 - Resumo da etapa 3 (Pesquisa qualitativa)	120
QUADRO 27 – Resumo da etapa 4 (Pesquisa quantitativa)	123
QUADRO 28 - Resumo da etapa 5 (Pesquisa Qualitativa)	126
QUADRO 29 - Objetivos específicos, perguntas, proposições, etapas da pesquisa e variáveis	130
QUADRO 30 - Caracterização das centrais de negócios pesquisadas	136
QUADRO 31 - Formação das centrais de negócios	137
QUADRO 32 - Benefícios obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte, fornecedores e consumidores com a formação da central de negócios, segundo os entrevistados	138
QUADRO 33 - Ganhos já obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte integrantes das centrais de negócios pesquisadas	138
QUADRO 34 - Pontos fracos e dificuldades encontradas pelos entrevistados para a viabilização da central de negócios	140
QUADRO 35 - Aspectos de melhorias e perspectivas das centrais de negócios	141
QUADRO 36 - Caracterização das centrais de negócios pesquisadas	144
QUADRO 37 – Formação das centrais de negócios	146
QUADRO 38 – Situação atual das centrais de negócios pesquisadas	148
QUADRO 39 - Vantagens obtidas com a formação das centrais de negócios para os consumidores, associados supermercadistas e indústria	151
QUADRO 40 - Ganhos já obtidos pelas centrais pesquisadas	152

QUADRO 41 - Percentual de ganhos alcançados pelos associados com as centrais de negócios	153
QUADRO 42 - Consolidação dos ganhos, pontos fortes e fracos e opinião dos entrevistados sobre as centrais de negócios	154
QUADRO 43 - Sustentabilidade das centrais de negócios	156
QUADRO 44 - Motivos para a formação das centrais de negócios (em nº)	159
QUADRO 45 - Ganhos já obtidos pelos supermercadistas por fazerem parte da central de negócios	163
QUADRO 46: Ações realizadas atualmente pelas centrais de negócios (em nº)	170
QUADRO 47 - Tipos de produtos adquiridos via central de negócios (em nº)	171
QUADRO 48 - Ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios	172
QUADRO 49 - Fatores influenciadores da sustentabilidade das centrais de negócios e ações potenciais a serem adotadas	177
QUADRO 50 - Formação e estágio atual das centrais de negócios no Brasil e na Dinamarca	202
QUADRO 51 - Importância das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	203
QUADRO 52 - Motivos para a formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	204
QUADRO 53 - Ganhos obtidos <i>versus</i> justificativa da formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	204
QUADRO 54 - Ganhos obtidos com a formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	205
QUADRO 55 - Principais dificuldades na formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	206
QUADRO 56 - Fatores que influenciam negativamente o sucesso das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	206
QUADRO 57 - Nível de relacionamento entre os associados das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	207
QUADRO 58 - Atividades conjuntas realizadas pelos integrantes das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	208

QUADRO 59 - Tipos de produtos comprados por meio das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	209
QUADRO 60 - Ações conjuntas adotadas pelas centrais de negócios internacionais, que poderiam ser adaptadas ao contexto nacional	209
QUADRO 61 - Ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	210
QUADRO 62 - Pretensão na permanência nas centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	211
QUADRO 63 - Interesse na ampliação das ações conjuntas realizadas pelas centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	211
QUADRO 64 - Ações adotadas visando manter o bom funcionamento das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	212
QUADRO 65 - Fatores que influenciam a sustentabilidade das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa	212

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dados sobre as dez redes com maior faturamento do setor supermercadista brasileiro	30
TABELA 2 - Radiografia do setor supermercadista brasileiro	30
TABELA 3 - Participação dos supermercados no consumo de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, em algumas regiões brasileiras	31
TABELA 4 - Participação das redes supermercadistas de grande porte no consumo de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, em algumas regiões brasileiras	32
TABELA 5 - Ano de fundação das centrais de negócios pesquisadas (em nº)	157
TABELA 6 - Número de supermercadistas integrantes das centrais de negócios pesquisadas (em nº)	158
TABELA 7 - Número de lojas que fazem parte das centrais pesquisadas (em nº)	158
TABELA 8: Tamanho médio dos supermercados integrantes das centrais pesquisadas (em nº)	158
TABELA 9 - Número médio de <i>check outs</i> dos supermercados integrantes das centrais pesquisadas (em nº)	158
TABELA 10 – Relação entre o grau de envolvimento e a redução do custo médio	169
TABELA 11 – Relação entre o grau de envolvimento e a redução nos preços	169
TABELA 12 – Relação entre a porcentagem de compras realizadas via rede	170
TABELA 13 - Participação de mercado das bandeiras da <i>Coop Danmark</i>	182
TABELA 14 - Participação de mercado das bandeiras do <i>Dansk Supermarked</i>	182
TABELA 15 - Participação de mercado das bandeiras da <i>SuperGros</i>	183
TABELA 16 - Participação de mercado das bandeiras da <i>Edeka Danmark</i>	184
TABELA 17 - Participação de mercado das redes independentes na Dinamarca	185

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Redução nos preços dos produtos comprados após a formação da central de negócios (em nº)	160
GRÁFICO 2 - Aumento do <i>mix</i> de produtos nas lojas após a formação da central de negócios (em nº)	161
GRÁFICO 3 - Aumento das vendas totais dos produtos nas lojas após a formação da central de negócios (em nº)	162
GRÁFICO 4 - Aumento do faturamento das lojas após a formação da central de negócios (em nº)	162
GRÁFICO 5 - Redução dos custos médios das lojas integrantes da central de negócios (em nº)	163
GRÁFICO 6 - Principal dificuldade, inicialmente, na formação da central de negócios (em nº)	165
GRÁFICO 7: Principal dificuldade atualmente enfrentada pelas centrais de negócios (em nº)	166
GRÁFICO 8 - Grau de relacionamento entre os supermercadistas integrantes da central de negócios (em nº)	167
GRÁFICO 9: Grau de envolvimento dos supermercadistas integrantes com a central de negócios (em nº)	167
GRÁFICO 10: Volume de compras realizadas via central de negócios (em nº)	171
GRÁFICO 11 - Composição do setor supermercadista dinamarquês – participação de mercado (%)	181

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Estrutura da tese	15
FIGURA 2 - Esquema geral do referencial teórico	16
FIGURA 3 - Participação das regiões brasileiras sobre o faturamento e o número de lojas supermercadistas, em 2002	32
FIGURA 4 - Participação dos formatos sobre o total de lojas (%)	33
FIGURA 5 - Concentração das cinco maiores redes supermercadistas de alguns países	58
FIGURA 6 - Tipologias de redes no contexto organizacional	83
FIGURA 7 - Transições e características da evolução dos relacionamentos entre empresas	86
FIGURA 8 - Características-chaves dos relacionamentos entre empresas	89
FIGURA 9 - Estrutura do capítulo de metodologia	112
FIGURA 10 - Fluxograma geral dos procedimentos metodológicos da pesquisa	114
FIGURA 11 - Modelo de pesquisa	133
FIGURA 12 - Estrutura do capítulo de apresentação e análise dos resultados	135
FIGURA 13 – Grupo de variáveis estudadas nas análises de tabelas cruzadas	168
FIGURA 14 – Estrutura do capítulo de conclusão	214
FIGURA 15 – Análise dos impactos da profissionalização e do grau de comprometimento dos associados na sustentabilidade da central de negócios	222

1 Introdução

1.3 Apresentação

Nas últimas décadas, diversas mudanças ocorreram na economia internacional, gerando transformações no setor varejista no Brasil. Dentre as principais modificações, pode-se citar a incorporação de novas tecnologias e técnicas de gestão pelas empresas, o aumento da concentração de capital, o abastecimento global em substituição ao local, as mudanças nos hábitos de consumo e modificações nas relações de trabalho e a maior penetração de redes mundiais de varejo no país (DIEESE, 2003a; MENDONÇA, 2002).

Na década de 80, a grande maioria das redes supermercadistas atuantes no Brasil era de capital nacional. No entanto, com a implantação do Plano Real em 1994, ocorreu uma maior estabilização da economia e o Brasil se tornou atraente para os investimentos de grandes grupos estrangeiros, como o Wal-Mart (capital americano), Ahold (capital holandês), Sonae (capital português) e Casino (capital francês). Fatores como redução da inflação, maior abertura comercial, liberação das importações, aumento da competitividade no segmento supermercadista, incremento do potencial de consumo no Brasil e saturação dos mercados internacionais foram decisivos na estratégia de redes supermercadistas estrangeiras em investir no país. Em 1998, considerando os 10 maiores supermercados atuantes no Brasil, a presença dos grupos estrangeiros representava 60% do volume total de vendas (ROJO, 1998; DIEESE, 2003a).

Diante desse quadro marcado pela elevada internacionalização do setor, que tradicionalmente era de capital nacional, pôde-se verificar algumas dificuldades enfrentadas pelos pequenos e médios supermercadistas. A intensa concentração de grandes redes nacionais e estrangeiras no país e a expansão das mesmas em direção a um formato de loja menor são alguns exemplos dos problemas enfrentados por eles nas últimas décadas. As grandes redes, por comprarem maiores volumes de produtos, acabam tendo um maior poder de barganha na negociação e,

conseqüentemente, têm condições de vender ao consumidor produtos a um preço mais competitivo. Tem-se outro problema igualmente preocupante, a questão tributária, que exige um excesso de garantias e implica a cobrança de altas taxas de juros, dificultando a sustentabilidade dos supermercados de menor porte (HIROSHI, 2002).

Essas dificuldades fazem com que as empresas já existentes no mercado tenham limitadas chances de crescimento e sobrevivência. Diante dessa situação, muitas redes de menor porte acabam deixando os seus negócios devido à dificuldade de encontrarem alternativas viáveis que garantam sua sustentação (HIROSHI, 2002).

Para reduzir o impacto da predominância de grandes redes nacionais e internacionais no país e se tornarem mais competitivos, alguns supermercados de pequeno e médio porte estão se associando em *centrais de negócios*, também conhecidas como *redes de compras*, *centrais de compras* ou *rede de negócios*. Geralmente, o objetivo primordial dessa central de negócios - termo que retrata mais adequadamente a realidade dessa iniciativa, como aqui será denominada, é conseguir uma melhor negociação junto aos fornecedores e obter, assim, preços mais atraentes e prazos de pagamento maiores. Essas são duas conquistas importantes para os empresários que nem sempre têm acesso direto aos fornecedores (GHISI et al., 2003).

Segundo Lukianocenko (2002), cada vez mais essas centrais se firmam como alternativa para as empresas de menor porte se sobressaírem em um cenário de competição acirrada. Esse tipo de associação visa, através da união de esforços, tirar proveito das vantagens que esse conceito proporciona. Por exemplo, com as centrais de negócios, as negociações são realizadas por profissionais centrados apenas nessa atividade, havendo, assim, uma especialização do processo de compra. Isso resulta na redução dos preços das mercadorias compradas e prazos de pagamento maiores, possibilitando o aumento das margens operacionais das empresas associadas (BNDES, 2000). A estimativa é que os descontos conseguidos pelos supermercadistas junto a seus fornecedores sejam na ordem de 5 a 8% em média, e que o aumento das vendas seja de até 30%, uma vez que esses empresários conseguem operar com produtos mais baratos (LIMEIRA, 2003).

Os integrantes das centrais de negócios têm a possibilidade de evoluir para outras ações conjuntas, como serviços de marketing e promoções, recrutamento e treinamento de funcionários, padronização de lojas e uniformes, oferecimento de cartão de crédito conjunto e

fabricação de produtos de marca própria, de tal forma que se maximize a união desse esforço (MARTINELLI, 2000). A importância da expansão do foco dessa ação a longo prazo pode ser compreendida nas palavras de Freitas (2003:14): “nos ambientes hipercompetitivos da atualidade, a idéia central nas organizações é que a única vantagem duradoura resulta da habilidade em gerar novas vantagens”.

Atualmente, as organizações buscam ferramentas que lhes possibilitem conduzir seus negócios eficientemente, sentem a necessidade de trabalhar em conjunto, de mobilizar-se em torno de projetos comuns, para assegurar a qualidade de vida da organização. Associações de todos os tipos surgem, então, para garantir definitivamente uma posição, nesse novo mundo, para as empresas de certa forma excluídas desse ambiente competitivo (FREITAS, 2003).

Nesse sentido, o presente trabalho buscou fazer uma análise crítica da formação das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil e, conseqüentemente, identificar os fatores que influenciam a sua sustentabilidade. No final do estudo, tem-se recomendações focadas não apenas na consolidação das centrais de negócios no Brasil, mas também na sobrevivência dos supermercados de pequeno e médio porte que as integram e que enfrentam dificuldades para se manterem em um mercado competitivo.

1.2 Justificativa

A justificativa deste estudo está fundamentada nos aspectos defendidos por Barral (2003), considerados relevantes na decisão de se fazer uma pesquisa científica: atualidade do tema (inserção do tema no contexto atual), ineditismo do trabalho (proporciona mais importância ao assunto), interesse do autor (vínculo do autor com o tema), relevância do tema (importância social, política, etc.) e pertinência do tema (contribuição do tema).

Pode-se dizer que existe pouco conhecimento sobre as centrais de negócios, uma vez que o estudo dessa iniciativa ganhou força apenas nos últimos cinco anos no país (LIMEIRA, 2003). De acordo com Hiroshi (2002), devido à representatividade e ao potencial dos pequenos e médios varejistas no Brasil, seria de extrema importância que novos estudos sejam desenvolvidos focando as centrais de negócios como alternativa de competitividade dos supermercadistas de pequeno e médio porte.

Esse tema é incipiente no país e a maioria dos estudos realizados possui caráter predominantemente exploratório (TERMÔMETRO DO VAREJO, 1998; MARTINELLI, 2000; SAAB et al., 2000b; QUENTAL et al., 2001; ALLEVATO JUNIOR, 2001; RODRIGUES, 2002; APAS, 2003, LUKIANOCENKO, 2003; MARQUI et al. 2002; ANDIA FILHO et al. 2004). Ainda assim, até o momento não foi encontrada nenhuma publicação de dissertações ou teses sobre as centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil, o que retrata o caráter ineditista deste estudo.

Nesse mesmo contexto, Paz (2003:18) destaca a relevância dos estudos relacionados às ações interorganizacionais e afirma que ainda é muito pouco o que se sabe sobre as ações conjuntas entre empresas de um mesmo setor no mundo e “elas são, potencialmente, a resposta mais realista aos desafios do agora”.

Complementando, Souza (2004:9) destaca que

esse tema, por sua contribuição para a criação de alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas independentes mas, também, por criar um caminho alternativo para fornecedores pressionados pela tendência mundial de concentração do setor, merece ser estudado, pesquisado, suas melhores práticas divulgadas e sua formação e aperfeiçoamento estimulados por todos. Sua contribuição na geração de empregos e no aperfeiçoamento da distribuição de um país, em particular o Brasil, mereceria maior espaço e conhecimento sobre suas possibilidades. (SOUZA, 2004:9).

Seguindo essa linha, Campos (2002) presume que, pelas dimensões de negócios que as centrais proporcionam, tal união deveria merecer a atenção de todos os membros da cadeia de distribuição, tais como varejistas, distribuidores, fornecedores e prestadores de serviços. Ghisi et al. (2003) enfatizam a necessidade dessa atenção ser estendida ao meio acadêmico, possibilitando novas descobertas, disseminando o conhecimento sobre o tema.

A idéia desta pesquisa foi contribuir na sustentabilidade das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte. Buscou-se fazer algumas recomendações, fornecer maiores informações para os supermercadistas que integram as centrais de negócios, visando à consolidação dessas organizações no Brasil.

A motivação deste trabalho se baseia em estudos sobre o setor supermercadista brasileiro, desenvolvidos desde 1997 pela pesquisadora, período em que contou com o apoio de bolsas de pesquisas do PIBIC/CNPq (graduação), FAPESP (mestrado) e CAPES (doutorado).

A importância do tema e a facilidade de acesso junto a algumas associações varejistas (ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados; ABRACCOM - Associação Brasileira das Centrais de Compras) foram fatores importantes na definição do escopo deste estudo.

1.3 Problema de Investigação

A proposta de uma central de negócios tem se tornado fundamental, sendo considerada uma das principais alternativas viáveis para o fortalecimento do poder de compra e aumento da competitividade dos pequenos e médios supermercadistas (GHISI et al. 2003).

Segundo Souza (2002c), embora esse conceito seja conhecido há anos, ele é ainda subutilizado. Campos (2002) reforça essa idéia ao afirmar que na Europa esse formato de negócio apenas ganhou força por volta de 1990, mesmo sendo existente desde 1920.

De acordo com Lukianocenko (2001), existem muitas centrais de negócios no país, formadas por pequenas lojas que se uniram, inicialmente, para comprar essencialmente itens de cesta básica. Algumas se tornaram verdadeiros casos de sucessos e outras fracassaram em menos de três anos de existência.

Segundo Martinelli (2000) e Ghisi et al. (2003), a formação das centrais de negócios é uma realidade atual, vem crescendo e ganhando cada vez mais adeptos no país e no mundo, o que realça a importância de novos estudos mais abrangentes, nessa área.

No Brasil, esse tema é ainda muito recente¹. Pouco se conhece sobre os reais benefícios alcançados pelas centrais de negócios no setor supermercadista e sua melhor forma de organização visando uma ação de sucesso em longo prazo. Sendo assim, a pergunta que originou esta pesquisa, fundamentada na revisão bibliográfica estudada, serviu de base para a estruturação do presente trabalho: *Como as centrais de negócios de supermercados de*

pequeno e médio porte estão atualmente organizadas e quais ações poderiam ser adotadas visando promover o fortalecimento e sustentabilidade dos seus integrantes?

1.4 Objetivos

O *objetivo geral* desta pesquisa é identificar os fatores críticos que influenciam a sustentabilidade das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte.

Os *objetivos específicos* são:

- analisar o papel das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte no Brasil;
- identificar os motivos que levam os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios;
- verificar se as centrais de negócios proporcionam a sobrevivência dos supermercados integrantes;
- identificar as vantagens e dificuldades presenciadas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios;
- identificar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios;
- identificar, nas experiências internacionais das centrais de negócios, potenciais ações que possam ser adaptadas ao contexto nacional;
- analisar a capacidade de sustentabilidade das centrais de negócios; e
- fazer recomendações relacionadas à sustentabilidade das centrais de negócios.

1.5 Esquema geral da tese

Para uma melhor organização e compreensão deste trabalho, elaborou-se a Figura 1, que relata a fundamentação da pesquisa - fases teórica e empírica - e a implicação de ambas nos resultados finais do estudo. As conclusões descritas no capítulo 5 resultam da intersecção das fases teórica e prática, uma vez que elas são complementares.

¹ “Centrais de negócios: uma revolução no varejo e na distribuição” (SOUZA, 2004) foi o primeiro e único livro publicado no Brasil sobre o tema.

No Capítulo 1, tem-se a contextualização do assunto explorado ao longo da tese, a justificativa e importância do tema escolhido, o problema de investigação que deu origem ao estudo, os objetivos e a descrição dos capítulos.

O Capítulo 2 apresenta o “estado da arte” sobre o assunto pesquisado; mais especificamente, um levantamento dos trabalhos desenvolvidos por outros pesquisadores, abordando o setor supermercadista brasileiro e as centrais de negócios.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho, incluindo o delineamento das etapas de pesquisa, as questões, proposições e variáveis levantadas, o modelo de investigação empírica e as considerações sobre a análise de dados.

O Capítulo 4 traz a apresentação dos resultados das pesquisas de campo, sua análise e interpretação. Busca-se, nesse tópico, discutir cada um dos objetivos levantados no Capítulo 1.

O Capítulo 5 contém as conclusões do estudo, as limitações e recomendações para pesquisas futuras e as considerações finais.

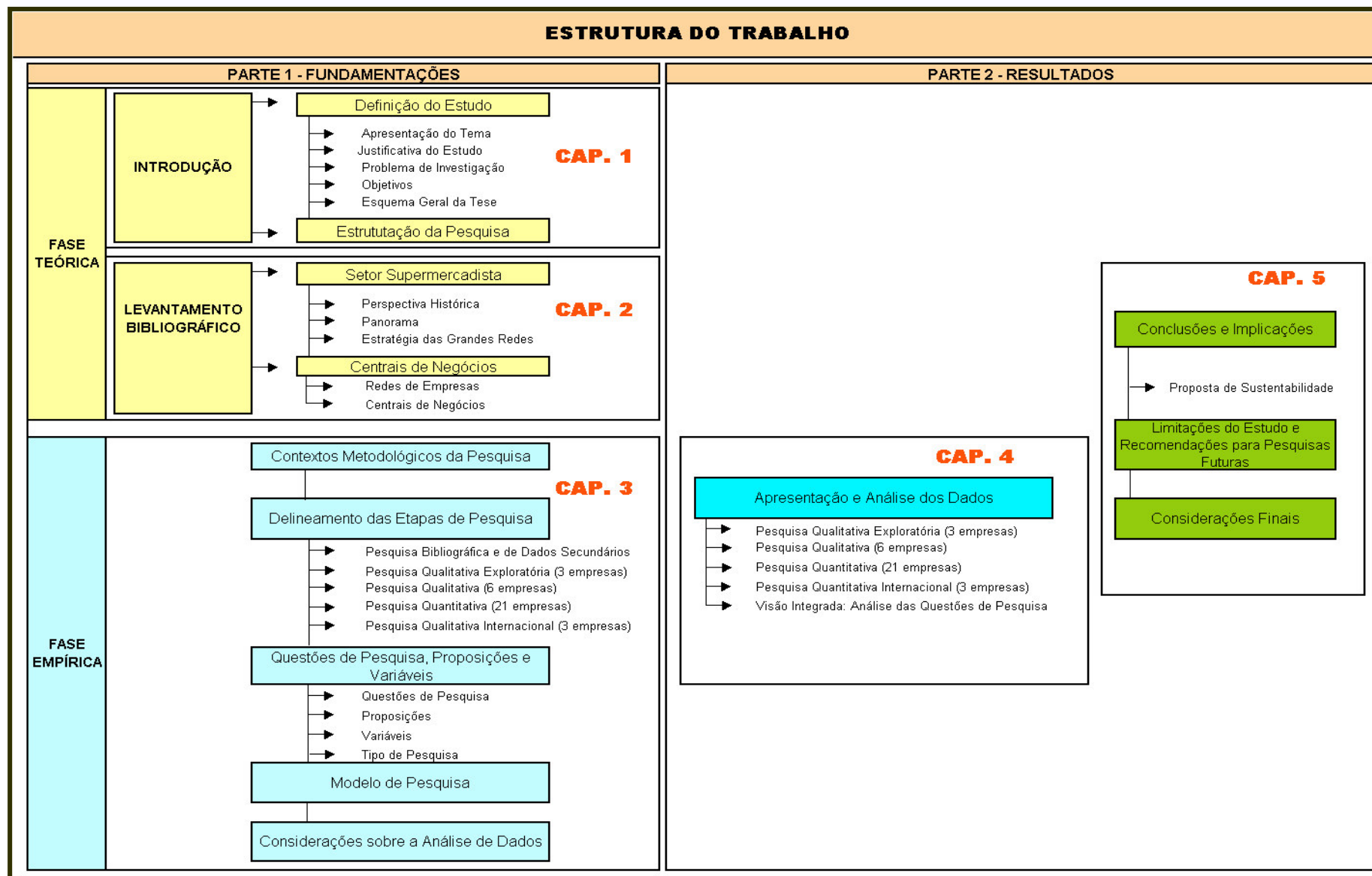


Figura 1- Estrutura da tese

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos que fundamentaram este estudo (Figura 2). Esses assuntos serão discutidos de forma mais aprofundada ao longo do estudo. Considerou-se relevante e oportuno discutir a formação, consolidação e composição do setor supermercadista no Brasil, para uma melhor compreensão do cenário atual do setor, as dificuldades enfrentadas pelos pequenos e médios supermercadistas e, finalmente, a importância da formação de parcerias interorganizacionais.

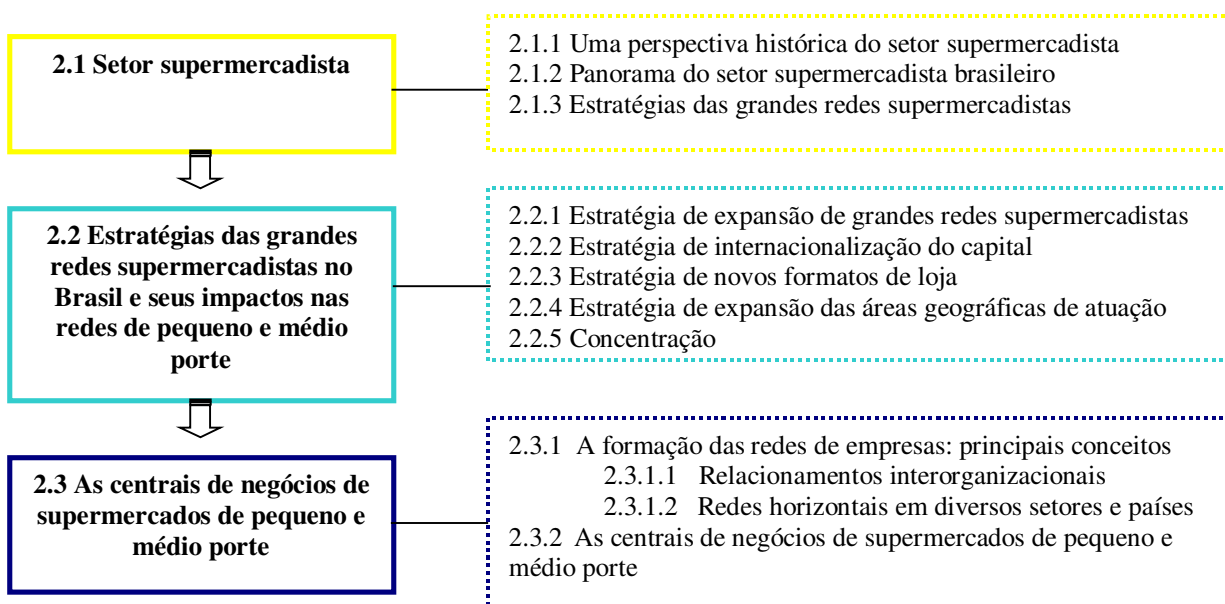


Figura 2 - Esquema geral do referencial teórico

2.1 Setor Supermercadista

“O setor supermercadista se tornou de fato a vanguarda do varejo, modificou seu perfil com novos modelos e formatos de loja, com novas práticas de gestão e novos serviços ao consumidor. Tudo isso criou um novo contexto, o que permitiu à sociedade demonstrar que acredita na força do setor” (José Humberto Pires de Araújo, presidente da Abras – Associação Brasileira de Supermercados - Souza, 2002b, p:27).

O objetivo deste tópico é fazer uma reflexão sobre o setor supermercadista brasileiro, retratando sua origem e seu desenvolvimento, sua atual estruturação, visando uma melhor

compreensão da necessidade das centrais de negócios como alternativa de sobrevivência dos pequenos e médios supermercadistas, que será discutida no tópico 2.3. Sendo assim, no tópico 2.1.1 faz-se uma análise histórica do setor supermercadista e no tópico 2.1.2 apresentam-se dados relevantes sobre esse setor, no Brasil.

2.1.1 Uma perspectiva histórica do setor supermercadista

Segundo o Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa Caldas Aulete (1980:3462), o supermercado pode ser caracterizado como “um grande armazém de secos e molhados, carnes e verduras, etc., em que os fregueses se servem diretamente nos mostradores e prateleiras, pagando junto aos torniquetes de saída”. De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1975:1338), o “supermercado é o local onde se expõe à venda, em ampla área, grande variedade de mercadorias, particularmente gêneros alimentícios, bebida e artigos de limpeza doméstica”.

Para Silveira e Lepsch (1997:5), o supermercado pode ser caracterizado como “um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”. Já Parente (2000:32) referencia o termo para o “estabelecimento caracterizado pelo sistema de auto-serviço, *check-outs* e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses auto-servirem-se, utilizando cestas ou carrinhos”.

Guimarães et al. (2003) caracterizam os supermercados como estabelecimentos varejistas, nos quais se revende ampla variedade de produtos, utilizando-se do sistema de auto-serviço, no qual os clientes escolhem mercadorias expostas em gôndolas, *displays*, balcões e balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores, e realizam os pagamentos em *check-outs*, localizados na saída das lojas.

Todas essas definições, embora com algumas diferenças em seu conceito, podem remeter à seguinte característica fundamental dos supermercados – o sistema de auto-serviço (*self-service*), no qual o cliente escolhe os produtos que deseja adquirir, sem necessidade de ajuda de funcionários, transportando-os ao caixa.

Embora o supermercado seja um estabelecimento presente em todos os países, e até mesmo em quase todas as cidades de grande, médio e pequeno porte, e ser considerado um dos

setores da economia brasileira que mais se modernizaram nas últimas décadas, sua criação e seu desenvolvimento podem ser considerados recentes. Esse fato pode ser mais bem compreendido fazendo-se uma análise histórica do setor.

Em 1912, a expressão auto-serviço foi utilizada pela primeira vez por comerciantes do Estado da Califórnia – EUA, para definir a forma de operação de suas lojas (ABRAS, 1993). No entanto, de acordo com Connor e Schiek (1997), as lojas de auto-serviço surgiram entre 1915-1916, período em que foram inauguradas nos Estados Unidos a *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, nos Estados da Califórnia e Tennessee, respectivamente. Nessa época, esses estabelecimentos adotavam o sistema de auto-serviço, catracas para controlar a entrada de clientes e vendiam somente à vista.

No entanto, a loja pioneira no formato supermercado tradicional – a *King Kullen Grocery Company*, localizada na cidade de Nova York, foi inaugurada na década de 30, seguida pelo supermercado *Big Bear*. A denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, no qual a palavra “super” era vastamente empregada (ABRAS, 1993).

Por meio da adoção do auto-serviço, essas empresas conseguiram diminuir custos com mão-de-obra, alterando a forma de como o comércio de produtos de mercearia básica era tradicionalmente desenvolvido na época (CONNOR; SCHIEK, 1997; SESSO FILHO, 2003).

A partir desse marco, o auto-serviço propagou-se por todo o país, sendo que, em 1932, já havia 200 supermercados nos Estados Unidos, que ofereciam grande variedade de produtos expostos sem luxo, iniciando a “era da liberdade de escolha do consumidor” (JOHN, 2000).

A adoção do auto-serviço foi largamente expandida nos Estados Unidos e no mundo, pelas vantagens que esse sistema de operar trazia aos comerciantes da época, e, segundo Cyrillo (1987) e Sesso Filho (2003), permitia a diminuição de custos com mão-de-obra, eliminava os pedidos por telefone e entregas em domicílio. O objetivo era diminuir as margens de comercialização e aumentar o giro das mercadorias.

Os armazéns foram então adaptados para funcionar como auto-serviço, e as lojas passaram a oferecer carrinhos e cestas para os clientes escolherem seus produtos nas áreas de estoque das antigas lojas tradicionais. Pouco tempo depois, outras lojas foram inauguradas, mais

próximas do atual formato dos supermercados. Dentre os principais aspectos que levaram à expansão do número de lojas está a necessidade da distribuição em massa dos produtos crescentes advindos das indústrias e da dificuldade em atender aos consumidores, dispersos geograficamente (CYRILLO, 1987).

Nos Estados Unidos, a maior proliferação dos supermercados aconteceu durante a Grande Depressão, com a queda do poder aquisitivo da população, provocada pelo desemprego e diminuição da renda. No entanto, torna-se relevante salientar que o supermercado não atraiu toda a população, mas principalmente os clientes das grandes cadeias ou dos grandes grupos de lojas, que se focaram na distribuição em massa. Esses clientes eram potencialmente atraídos pelo tipo de serviço e pelos menores preços oferecidos pelos supermercados. Por outro lado, os consumidores das lojas independentes eram mais leais e valorizavam os serviços “exclusivos” prestados por esses varejistas, como o tratamento personalizado, o crédito, as entregas, etc. (CYRILLO, 1987).

O supermercado é uma instituição criada nos Estados Unidos, em 1930, período que mostrou sua força e importância para o sistema de distribuição de alimentos em todo o mundo. Mas somente depois de 20 anos, na década de 50, surgiram os primeiros supermercados no Brasil, dez anos após o aparecimento do auto-serviço no país.

O pioneiro dessa nova forma de agir no comércio brasileiro foi o Frigorífico Wilson, localizado no centro de São Paulo, que unia o setor de carnes, servido por açougueiros, ao de mercearia, montado como auto-serviço. Sua consolidação foi possível graças a Raul Borges, considerado o “Pai do Supermercado Brasileiro”, que partiu para um estágio nos Estados Unidos, firmando a idéia de que o supermercado era o caminho a seguir. Várias grandes indústrias incentivaram a proliferação dos supermercados por todo o território nacional, como o caso da *Gessy Lever*, criando grupos de trabalhos especiais para a divulgação desse novo conceito de negócio (JOHN, 2000).

De acordo com Cyrillo (1987), em 1947 e 1949, foram montadas duas lojas varejistas com a adoção parcial do auto-serviço. No final da década de 40, vários estabelecimentos experimentam esse sistema no Brasil, como é o caso do Depósito Popular, de São Paulo, da Companhia de Abastecimento do Município de Porto Alegre (Campal) e do Armazém Pereira de Oliveira, também em Porto Alegre (JOHN, 2000).

Na década de 50, o conceito de auto-serviço foi consolidado definitivamente no Brasil, com a chegada dos primeiros supermercados. Em janeiro de 1953, foi instalado o primeiro supermercado característico, pertencente à Tecelagem Parayba (CYRILLO, 1987). Simultaneamente, outras unidades estavam sendo inauguradas nesse mesmo ano, como é o caso do Supermercado Americano (março) e também do supermercado Sirva-se (agosto), implicando o fim da hegemonia dos pequenos empórios e mercearias do comércio tradicional. As características desses estabelecimentos não eram tão diferentes das dos supermercados atuais e esse fato pode ser compreendido nas palavras de John (2000:11), ao citar o exemplo do supermercado Sirva-se:

Essa loja apresentava características dos supermercados dos dias de hoje, não apenas pela qualidade das instalações, mas também pela composição das seções e pela utilização dos espaços para propaganda de produtos e até *merchandising*, como embalagens gigantes em pontas de gôndola. (JOHN, 2000:11).

Pouco tempo depois, surge o Peg-Pag, que, com 26 estabelecimentos e profissionais especializados para cada seção, logo se transformou em sinônimo de supermercado, fazendo história na propaganda, na área promocional e na utilização do circuito interno de TV para a divulgação dos produtos, considerado, na época, a “Escola do Supermercado” (JOHN, 2000).

Na metade da década de 50, surgem o Disto, supermercado dirigido à classe A, e o Supermercado Nelson, voltado para os segmentos mais populares do Rio de Janeiro² (JOHN, 2000). Logo, a expansão dos supermercados ganhou mais força, as lojas passaram a adquirir experiência, passando a ser “vitrines” para a indústria expor seus produtos, demonstrando, assim, ser um segmento na qual o investimento significava um bom negócio (JOHN, 2000).

No entanto, é importante destacar que foi somente no final da década de 60 que os supermercados se desenvolveram mais rapidamente no país, aumentando sua participação no faturamento do varejo e se firmando como o principal estabelecimento de distribuição de alimentos existente no mercado (SESSO FILHO, 2003). Segundo Lima (2001), Valente (2001) e Senhoras (2003), os supermercados tornaram-se elemento indissociável do modo de vida dos consumidores brasileiros e, desde então, observou-se uma tendência de crescimento contínuo do setor e a consolidação dos mesmos como a estrutura predominante de

² Que ficou conhecido por ser o primeiro supermercado a ser saqueado.

comercialização de produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional de distribuição de alimentos, composto por mercearias, feiras, quitandas, empórios, etc.

No início da década de 60 surge o primeiro hipermercado na França, país onde a legislação incentivava a construção de lojas grandes. O hipermercado passou a ser visto como um grande supermercado, que vendia qualquer mercadoria, organizado como loja de departamento, sob o sistema de auto-serviço. Esse tipo de estabelecimento passou a concorrer diretamente com os “*shoppings centers*”, pois passaram a vender, também, produtos não-alimentícios. Um dos grandes marcos da introdução dos hipermercados foi a conveniência de o consumidor encontrar no mesmo local um conjunto completo de mercadorias, o que favoreceu a mudança no apelo de “preços” para “conveniência” (CYRILLO, 1987).

Mesmo diante de tanto otimismo para os comerciantes do setor supermercadista, logo surgiram diversos obstáculos. No final da década de 60, as inovações realizadas nas lojas, como estacionamento maiores, ar condicionado e venda de bens duráveis, refletiram no incremento dos custos operacionais, levando muitas lojas ao prejuízo³.

Nos Estados Unidos, a partir da década de 70, muitas empresas foram levadas à reestruturação e adoção de novas tecnologias que, embora necessárias, acarretaram mais despesas, como caixas automatizadas e transferência eletrônica de informações, objetivando a diminuição de custos operacionais a médio e longo prazo. A estagnação de consumo da população e a dificuldade de operarem com maiores margens, levaram-nas a enfrentar a concorrência, visando conquistar maiores parcelas de mercado, tornando a competição mais acentuada nesse período (CONNOR; SCHIEK, 1997; SESSO FILHO, 2003).

No Brasil, em paralelo, os problemas financeiros, como restrição de crédito e alta dos tributos, não dificultaram a expansão do setor supermercadista; pelo contrário, surgiram, na década de 70, os primeiros hipermercados, que tinham como objetivo atender uma grande área territorial. Nesse período, as cidades passavam por amplas transformações, principalmente no que tange ao setor viário, com a construção de avenidas, facilitando o acesso aos locais de compra. Os automóveis, como meio de locomoção particular, também

³ Isso contribuiu para a adoção de uma estratégia de aumento das margens de comercialização pelos supermercados.

ganhavam destaque, contribuindo para a proliferação do acesso aos supermercados (JOHN, 2000).

Essa visão otimista para os atuantes do setor pode ser compreendida como resultado dos esforços do I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974), que, dentre outros objetivos para a área de abastecimento, buscava estimular a expansão das redes de supermercados no país. Foi inaugurado, em março de 1971, o Peg-Pag em São José dos Campos, o primeiro hipermercado atuante no Brasil. Em seguida, apareceram o Jumbo Eletro, em Santo André (primeiro hipermercado do Grupo Pão de Açúcar), o Porcão, da Casa da Banha, no Rio de Janeiro, o Kastelão, no Rio Grande do Sul, e vários outros em diversas regiões brasileiras (JOHN, 2000).

Nesse período, diversas empresas internacionais vieram para o Brasil, como a rede francesa Carrefour, que se instalou definitivamente no país em 1974, trazendo para a realidade nacional um novo conceito de comercialização, no qual cada loja tinha autonomia para tomar suas próprias decisões.

No final de 1970, iniciou-se a entrada dos supermercados na periferia, com lojas mais simples, sem a venda de produtos perecíveis, nem sacolas e empacotadores, seguindo o sistema alemão de sortimento limitado para atender às áreas de menor poder aquisitivo. Ainda assim, os supermercados fora do eixo Rio - São Paulo começam a ter destaque, retratando um cenário mais moderno, competitivo e mais profissional, resultando no crescimento da participação dos supermercados na distribuição de gêneros alimentícios (JOHN, 2000).

No entanto, na década de 80 do século XX, a rentabilidade do setor vinha diminuindo, resultado das crises econômicas que o Brasil enfrentava. A população passou a reduzir o consumo, levando muitas redes a apresentar dificuldades financeiras. Também se pôde perceber um aumento da concorrência entre as redes supermercadistas, assim como o enxugamento das grandes instituições e a proliferação dos pequenos, que descobriram novos nichos de mercado para atuação. Nesse período, também surgiram as lojas de conveniência e farmácias especializadas. Nos Estados Unidos, nas décadas de 80 e 90 desse mesmo século, os supermercados passaram a enfrentar a concorrência dessas lojas de conveniência, que atuavam como verdadeiras “redes de supermercados de pequeno porte”, de mais fácil acesso

e com um número mais reduzido de itens do que os supermercados tradicionais da época (CONNOR; SCHIEK, 1997; JOHN, 2000; SESSO FILHO, 2003).

Entre os anos 1988 a 1992, os supermercados começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência (FOX, 1992; GARRY, 1992; O'NEILL, 1992; GARRY, 1994). Muitos supermercadistas sofreram uma compressão nas margens de lucro, devido ao aumento da competição e ao interesse do consumidor por preços baixos, pressionando essas empresas a intensificar o controle dos seus custos internos e a melhorar o serviço oferecido ao consumidor final (FLEURY et al., 2000). Sendo assim, o setor supermercadista, nesse período, caracterizava-se pela sua baixa margem, tendência à oligopolização e relacionamento complexo com clientes e fornecedores (QUENTAL et al.; 2001).

Entre os principais fatores marcantes para o comércio brasileiro na década de 90 do século XX estão a maior liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes internacionais e a internalização de conceitos mais modernos de operações impuseram a necessidade de transformações por parte das empresas nacionais. Com o plano de maior estabilização econômica proporcionado pelo Plano Real, o setor supermercadista foi impulsionado a buscar eficiência, mas, em paralelo, esse plano também promoveu a diminuição do poder de monopólio das grandes redes, tornando comum a prática do “*shopping* de preços”, por parte de alguns supermercadistas quando da determinação de seus preços (MENDONÇA, 2002).

Nessa década, a concorrência entre as redes se intensificou, a guerra de preços tornou-se acentuada, levando à necessidade de maximizar o serviço oferecido ao consumidor. O foco passou a ser a busca pela redução dos custos operacionais, em que os supermercados visavam enxugar suas estruturas e aumentar sua produtividade e eficiência. Esse esforço resultou na concessão, por parte das indústrias, de prazos maiores de pagamento, sendo esse benefício repassado ao consumidor final⁴ (MENDONÇA, 2002).

Até meados dos anos 90, o setor supermercadista brasileiro tinha três características marcantes: o capital nacional era majoritário, era constituído, predominantemente, por empresas familiares, e era caracterizado pela regionalização, ou seja, contava principalmente

⁴ Isso pôde ser observado, nessa época, pelo aumento da aceitação de cartões de crédito e cheques pré-datados.

com redes de porte médio, com atuação em âmbito regional. Nesse período, apenas duas ou três redes atuavam nacionalmente (DIEESE, 2003b).

No entanto, no final dessa década, o setor passou por um amplo processo de reestruturação, o que resultou em mudanças na sua composição. Enquanto os grandes grupos retomavam a sua posição de destaque, ganhando cada vez mais participação de mercado em detrimento do pequeno varejo, as grandes operadoras estrangeiras também definiam as suas estratégias voltadas para a conquista do mercado brasileiro (MENDONÇA, 2002). Nesse período houve, segundo Sesso Filho (2003), uma tendência de transformação de lojas com pouca sofisticação em supermercados compactos, incorporando novas seções, como frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, padaria e açougue.

Dentre as transformações ocorridas no setor, a partir de 1995, destacam-se (DIEESE, 2003b):

- internacionalização do setor, com forte penetração do capital estrangeiro;
- alteração da relação da força na cadeia produtiva, à medida que as grandes redes passaram a ter maior poder nas negociações junto aos seus fornecedores, acarretando a transferência de renda da indústria para os grandes supermercadistas;
- concentração, em que poucas redes detêm grande parte do faturamento do setor;
- difusão de novos padrões de gestão, uma vez que as empresas maiores trouxeram para o setor maior profissionalização na gestão de empresas, anteriormente caracterizado por empresas familiares;
- maiores exigências de qualificação para mão-de-obra; e
- incorporação tecnológica, referente à automação e telemática, ou seja, a utilização de equipamentos que combinam a tecnologia da informação com a de telecomunicações.

Em recente palestra sobre o varejo no Brasil e no mundo, Terra (2003) discutiu o antigo e o atual cenário varejista brasileiro e possíveis ameaças e oportunidades, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - O varejo brasileiro: passado, presente, ameaças e oportunidades

Passado	Presente	Ameaças	Oportunidades
Economia fechada	Economia aberta	Novos concorrentes internacionais, principalmente com a entrada de novos grupos internacionais	Maior conhecimento do consumidor por parte das empresas nacionais
Alta inflação	Baixa inflação	Alto custo da tecnologia	Investimento em profissionalização do negócio
Altos ganhos financeiros	Ganhos com a operação em si	Surgimento de novos formatos de varejo	Novos nichos de mercado
Consumidor sem informação	Consumidor informado	Custo do capital	Inovação no <i>mix</i> de produtos
Concorrência com empresas nacionais	Concorrência com empresas estrangeiras	Poder de barganha	-
Gestão familiar	Empresas profissionalizadas	-	-

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da palestra realizada por Terra (2003).

Em análise complementar, Campos (2002), em entrevista com os consultores Alberto Serrentino e Marcos Gouvêa de Souza, define as tendências globais, os grandes desafios e competências que o varejo terá de desenvolver, independente do tamanho da empresa, apoiado em sete conceitos:

- multicanal – oferecer ao cliente diferentes formatos de lojas para melhor atender ao cliente;
- multimobilidade – oferecer ao cliente conveniência e interatividade, por meio do comércio eletrônico;
- multiparcerias – repensar a maneira de se relacionar com o cliente, com o fornecedor e até mesmo com os concorrentes. Neste último caso, as empresas se unem em torno de portais de compras compartilhados (associativismo);
- multivarejo nação – caracterizado por empresas varejistas que operam em diversos países e continentes, com marcas e formatos distintos;
- multiexperiência – pelo fato de a sociedade ingressar na era das experiências, é importante considerar que o valor oferecido ao cliente torna-se um grande diferencial, uma vez que as emoções e sensações despertadas passam a ter um importante peso;
- multiunicidade – as empresas devem fazer com que os consumidores se sintam únicos para a empresa, com mecanismos que os envolvam emocionalmente, surpreendendo-os e criando relações marcantes e memoráveis, de modo positivo; e

- multitalento – refere-se às maneiras pelas quais as equipes varejistas podem se auto-integrar, motivar, comprometer e alinhar com essas novas propostas.

As constantes mudanças observadas no varejo brasileiro, especialmente no que tange ao setor supermercadista, têm como origem as transformações no comportamento do consumidor. Atualmente, segundo Guimarães et al. (2003), o cenário é bem diferente daquele da época de inflação, em que o consumidor realizava uma grande compra mensal, geralmente em hipermercados, que ofereciam preços e promoções mais atraentes. Com a maior estabilização da moeda brasileira, o consumidor passou a realizar mais compras de reposição em lojas próximas de sua residência, fazendo com que a fidelização, ou pelo menos a “conquista pela preferência do cliente”, se tornasse o grande desafio da atualidade.

Diante desse cenário, pode-se dizer que as lojas foram estimuladas a oferecer produtos e serviços que melhor se adaptassem às necessidades individuais dos consumidores, tais como entregas em domicílio, cartões para clientes preferenciais e linhas de produtos com qualidade superior. Nessa linha, Guimarães et al. (2003) realçam a importância dos pequenos varejistas como modelo eficaz no atendimento das necessidades dos consumidores.

O Quadro 2 traz um resumo de alguns relevantes acontecimentos no setor supermercadista, discutidos anteriormente.

Quadro 2 - Retrospectiva histórica de relevantes acontecimentos no setor supermercadista

Algumas décadas do século XX	Alguns acontecimentos históricos no setor supermercadista
10	<ul style="list-style-type: none"> • Em 1912 a expressão auto-serviço foi utilizada pela primeira vez por comerciantes do Estado da Califórnia – EUA. • As lojas de auto-serviço surgiram entre 1915-1916, período em que foram inauguradas nos Estados Unidos a <i>Alpha Beta Markets</i> (Califórnia) e <i>Piggly Wiggly</i> (Tennessee).
30	<ul style="list-style-type: none"> • A loja pioneira no formato supermercado tradicional – a <i>King Kullen Grocery Company</i>, localizada na cidade de Nova York, foi inaugurada na década de 30, seguida pelo supermercado <i>Big Bear</i>.
40	<ul style="list-style-type: none"> • No final da década de 40, vários estabelecimentos experimentam o sistema de auto-serviço no Brasil, como é o caso do Depósito Popular, de São Paulo, da Companhia de Abastecimento do Município de Porto Alegre e do Armazém Pereira de Oliveira.
50	<ul style="list-style-type: none"> • Na década de 50, surgiram os primeiros supermercados no Brasil, dez anos após o aparecimento do auto-serviço no país. • Raul Borges foi considerado o “Pai do Supermercado Brasileiro”. • Em janeiro de 1953, foi instalado o primeiro supermercado característico, pertencente à Tecelagem Parayba. • Na metade da década de 50, surge o Disto, supermercado dirigido à classe A, e o Supermercado Nelson, voltado para os segmentos mais populares do Rio de Janeiro.
60	<ul style="list-style-type: none"> • No início da década de 60, surge na França o primeiro hipermercado. • No final da década de 60, os supermercados se desenvolveram rapidamente no Brasil, firmando-se como o principal estabelecimento de distribuição de alimentos. • No final da década de 60, diversas inovações foram realizadas nas lojas do setor, que refletiram no incremento dos custos operacionais, levando muitas lojas ao prejuízo.
70	<ul style="list-style-type: none"> • Foi criado o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974), que, dentre outros objetivos, buscava estimular a expansão das redes de supermercados no Brasil. • Foi inaugurado, em março de 1971, o Peg-Pag, em São José dos Campos, o primeiro hipermercado atuante no Brasil. Logo em seguida apareceram o Jumbo Eletro, em Santo André (primeiro hipermercado do Grupo Pão de Açúcar), o Porcão, da Casa da Banha, no Rio de Janeiro, o Kastelão, no Rio Grande do Sul, e vários outros em diversas regiões brasileiras. • A rede francesa Carrefour se instalou definitivamente no país, em 1974, trazendo para a realidade nacional um novo conceito de comercialização. • No final de 1970, iniciou-se a entrada dos supermercados na periferia, com lojas mais simples, sem a venda de produtos perecíveis, nem sacolas e empacotadores, seguindo o sistema alemão de sortimento limitado para atender às áreas de menor poder aquisitivo.
80	<ul style="list-style-type: none"> • Na década de 80, a rentabilidade do setor diminuiu. Houve um aumento da concorrência, o enxugamento das grandes instituições e a proliferação dos pequenos supermercados, que descobriram novos nichos de mercado para atuação. • Entre os anos 1988 a 1992, os supermercados começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência. O setor se caracterizava pela baixa margem, tendência à oligopolização e relacionamento complexo com clientes e fornecedores.
90	<ul style="list-style-type: none"> • Maior liberação das importações e concentração do setor. • As grandes redes passaram a ter maior poder nas negociações junto aos seus fornecedores. • Com o Plano Real (1994), o setor supermercadista foi impulsionado a buscar eficiência. Houve a difusão de novos padrões de gestão (profissionalização) e incorporação tecnológica. • No final da década de 90, enquanto os grandes grupos retomavam a sua posição de destaque, em detrimento do pequeno varejo, as grandes operadoras estrangeiras também definiam suas estratégias voltadas para a conquista do mercado brasileiro.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de CYRILLO (1987); FOX (1992); GARRY (1992); O'NEILL (1992); GARRY (1994); CONNOR e SCHIEK (1997); JOHN (2000); QUENTAL et al. (2001); MENDONÇA (2002); SESSO FILHO (2003); DIEESE (2003b).

2.1.2 Panorama do setor supermercadista brasileiro

A evolução dos supermercados imprimiu forte ritmo de desenvolvimento do setor e, particularmente nos últimos anos, percebeu-se uma crescente competitividade entre as lojas, fato que vem exigindo alternativas criativas e eficientes para a sobrevivência e a diferenciação dos negócios (ROJO, 1998).

De acordo com o Ranking ABRAS 2004, desenvolvido pela ACNielsen desde 1990, consolidando informações de 500 supermercados (4221 lojas), o setor apresenta uma retração, registrando o pior resultado desde 1991. Os dados desse estudo mostram que, em 2003, os supermercados atingiram um faturamento nominal de R\$ 87,2 bilhões, contra R\$ 79,8 bilhões em 2002. Embora o resultado apresente um aumento nominal de 9,2%, o volume de negócios recuou em 4,7%, descontada a inflação de 14,71% medida pelo IPCA médio. Os principais fatores que explicam tal resultado referem-se à perda de renda do consumidor, de 12,6%, associada ao desemprego e ao aumento real de preços (LUKIANOCENKO, 2004).

De acordo com o presidente da ABRAS, João Carlos Oliveira, o ano de 2003 foi marcado pelo aumento da concorrência, com cerca de 3 mil novas lojas no país, e pelo crescimento de 3% da força do trabalho. O setor abriu 21.215 novos postos, empregando um total de 740 mil trabalhadores (THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS, 2005).

Para fins de comparação, em 1998 o faturamento do setor superava o das montadoras de carros e caminhões e da indústria eletrônica em aproximadamente 12% e 66%, respectivamente, o que mostra a sua importância, não só em tamanho, mas também enquanto empregador, exercendo sua responsabilidade social (SILVA; FAMÁ, 1999; COLLETO; LANFRANCHI, 2003).

As empresas de médio porte, classificadas no grupo das 280 no Ranking da ABRAS 2004, destacaram-se, apresentando crescimento em vendas na ordem de 0,4%, somando R\$ 13,5 bilhões de faturamento, representando 15,5% do total do auto-serviço (LUKIANOCENKO, 2004). Esse resultado pode, de certa forma, ser atribuído ao fato de essas empresas terem implantado mudanças em seus sistemas de gestão e operação, investindo em nichos específicos, adequando e ampliando o sortimento (incluindo os não-alimentos), adaptando o

chão de loja, melhorando e estendendo ofertas e serviços aos clientes, assim como devido à tendência do consumidor para comprar mais perto de casa, nas lojas menores.

De acordo com o DIEESE (2003b), o faturamento dos supermercados, nos últimos anos, apresentou oscilações, decorrentes, entre outros aspectos, do desempenho da economia, da reestruturação vivida pelo segmento e, em particular, do poder aquisitivo da população. Considerando os últimos dez anos, o maior crescimento real do faturamento ocorreu em 1995 (14%), segundo ano do Plano Real, e, do ponto de vista do montante faturado, o melhor resultado foi em 1998.

O ranking da ABRAS 2004 (LUKIANOCENKO, 2004) ainda traz informações sobre o faturamento das redes atuantes no país, no qual o grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição) registrou a primeira posição em 2004, com R\$ 12,7 bilhões, responsável por 14,7% do mercado, seguido pela rede Carrefour, com vendas brutas de R\$ 11 bilhões e 12,6% de participação. Em terceiro lugar aparece o grupo Sonae, com R\$ 3,7 bilhões, seguido pelos grupos BomPreço⁵, com R\$ 3,4 bilhões, e Sendas, com R\$ 2,2 bilhões. Juntos, os cinco maiores grupos supermercadistas atuantes no Brasil detêm uma participação de aproximadamente 38,1% no setor, observando-se uma pequena retração em relação ao ano de 2002, quando possuíam 39%.

Vale também ressaltar que, em 2002, o Carrefour perdeu, pela primeira vez em 13 anos, a liderança no ranking, ano em que a rede enfrentou problemas de sortimento e logística. Atualmente, a empresa vem buscando reduzir suas áreas de vendas, operando com lojas menores, na tentativa de recuperar sua posição de líder do setor (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2003). O Quadro 3 traz algumas informações relevantes sobre as dez redes com maior faturamento no setor supermercadista brasileiro.

⁵ Vale ressaltar que, em março de 2004, o Grupo Bonpreço foi adquirido pelo Wal-Mart. Os dados consolidados desse ano ainda não foram divulgados.

Tabela 1 - Dados sobre as dez redes com maior faturamento do setor supermercadista brasileiro

Classificação no Ranking	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2003 (R\$)	Participação sobre o setor	Nº de lojas	Nº funcionários	Nº check-outs por loja
1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	12.788.363.000	15%	497	55.557	16
2	Carrefour Com. Ind. Ltda.	SP	11.028.288.954	13%	329	45.899	22
3	Sonae Distribuição Brasil S/A	RS	3.732.240.000	4%	148	20.923	23
4	BomPreço S/A Supermercado do Nordeste	PE	3.442.710.562	4%	118	16.342	20
5	Sendas S/A	RJ	2.273.353.718	3%	76	12.057	21
TOTAL 5 MAIORES			33.264.956.234	38%	1.168	150.778	
6	Wall-Mart Brasil S/A	SP	1.940.103.602	2,1	25	7.032	28
7	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	1.182.206.802	1,3	26	7.552	33
8	COOP - Cooperativa de Consumo	SE	940.161.517	1	21	3.837	19
9	G. Barbosa Comercial Ltda.	SP	923.612.000	0,9	32	5.649	19
10	Irmãos Bretas, Filhos e Cia.	MG	811.210.627	0,8	40	5.942	17
TOTAL 10 MAIORES			35.919.218.388	45	1.312	180.790	

Fonte: Lukianocenko (2004).

Outra importante informação, que reafirma a representatividade dos supermercados na economia nacional, refere-se ao PIB brasileiro, no qual são responsáveis por 5,8%. Em 2004, o setor detinha 89,1% das vendas de auto-serviço no país, totalizando 71.372 lojas e empregando 740 mil pessoas. O Quadro 4 traz alguns dados quantitativos sobre esse segmento, organizados cronologicamente, para uma melhor compreensão das mudanças.

Tabela 2 - Radiografia do setor supermercadista brasileiro

Ano	Faturamento anual (em R\$ bilhões a preços de 2003*)	% de aumento no faturamento	Participação do faturamento do setor sobre o PIB* (em %)	Nº de lojas (total auto-serviço) Censo Nielsen	% de aumento no nº de lojas	Nº de empregos diretos	% de aumento no nº de empregos
96	77,0	-	6,2	43.763	-	625.000	-
97	76,8	-0,3%	6,0	47.787	9,2%	655.000	4,8%
98	81,4	6,0%	6,1	51.502	7,8%	666.752	1,8%
99	79,2	-2,7%	6,0	55.313	7,4%	670.086	0,5%
00	78,3	-1,1%	6,2	61.259	10,7%	701.622	4,7%
01	78,6	0,4%	6,2	69.396	13,3%	710.743	1,3%
02	79,8	1,5%	6,1	68.907	-0,7%	718.631	1,1%
03	87,2	9,3%	5,8	71.372	3,6%	739.846	3,0%

Fonte: Lukianocenko (2004).

* Os valores foram trazidos para 31/12/2003.

O crescimento expressivo no número de empregos, segundo Lukianocenko (2004), deve-se, em parte à ampliação dos serviços ofertados aos clientes como alternativa competitiva, além da expansão física dos pontos-de-venda.

Em se tratando da representatividade do setor, os resultados do estudo “O consumidor brasileiro: 10 anos de história”, realizado pela *LatinPanel*, empresa do Grupo Ibope-NPD-TNS, reforça essa questão, ao destacar que os supermercados ampliaram sua presença como canais de vendas nos últimos dez anos. A pesquisa foi realizada junto a 6.000 famílias, em todo o país, residentes em municípios com mais de 20 mil habitantes (LUKIANOCENKO, 2003).

Os dados da pesquisa mostram que o aumento da participação dos supermercados ocorreu em diversas regiões brasileiras. De 1998 para 2002, essa participação passou de 36% para 49%, na Grande Rio de Janeiro, na Região Sul foi de 57% para 63% e na Região Leste, que engloba os Estados de Minas Gerais, Espírito Santo e interior do Rio de Janeiro, foi de 58% para 68% no período (Tabela 3). Nota-se que, nessas regiões, as redes de grande porte perderam participação de mercado, como é o caso da Grande Rio, que de 48% foi para 33%, da Região Sul, que foi de 22% para 17% e da Leste, caindo de 11% para 8%. Entretanto, a opção pela frequência às redes maiores cresceu na Grande São Paulo, de 29% para 31%, e no interior de São Paulo, de 12% para 14% (Tabela 4). Tal crescimento é explicado pelas aquisições de redes locais pelas empresas maiores e pela abertura de lojas no período.

Tabela 3 - Participação dos supermercados no consumo de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, em algumas regiões brasileiras

Regiões Brasileiras	1998	2000
Grande Rio de Janeiro	36%	49%
Região Sul	57%	63%
Região Leste	58%	68%
Regiões Norte e Nordeste	44%	47%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Lukianocenko (2003).

Tabela 4 - Participação das redes supermercadistas de grande porte no consumo de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, em algumas regiões brasileiras

Regiões Brasileiras	1998	2000
Grande Rio de Janeiro	48%	33%
Grande São Paulo	29%	31%
Interior de São Paulo	12%	14%
Região Sul	22%	17%
Região Leste	11%	8%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Lukianocenko (2003).

Nas regiões Norte e Nordeste, o destaque fica para os supermercados, que têm preferência de 47% (LUKIANOCENKO, 2003). Nota-se que, na reportagem, não foram divulgados os dados de algumas regiões, como é o caso da Grande São Paulo e interior, no que tange à participação dos supermercados no consumo de alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal.

Do total de lojas existentes no setor supermercadista, composto por quase 19 mil empresas, 45,6% se encontram na região sudeste, seguida pelas regiões sul, norte-nordeste e centro-oeste, com 27,2%, 23,0% e 4,2%, respectivamente (Figura 3). A região sudeste permanece na primeira posição, em 2002, a mesma obtida no ano anterior, embora tenha registrado uma queda na participação sobre o faturamento do setor, que em 2002 era de 59,3%. A região Sul se destaca no crescimento da participação no setor, de 18,3%, em 2002, para 19,1%, em 2003.

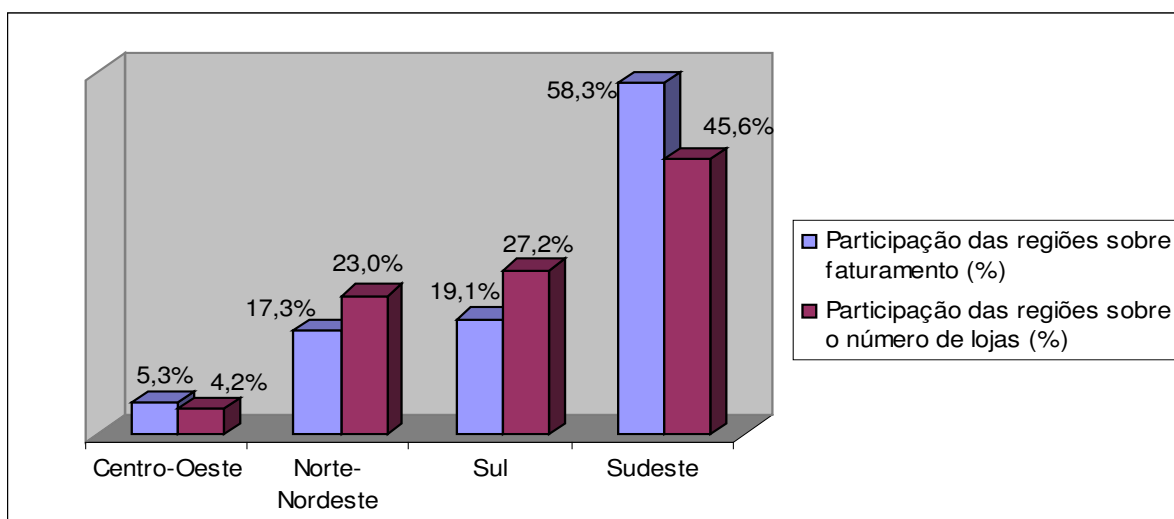


Figura 3 - Participação das regiões brasileiras sobre o faturamento e o número de lojas supermercadistas, em 2002

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados de Lukianocenko (2004).

De acordo com Colleto e Lanfranchi (2003), um dado que impressiona sobre o setor supermercadista brasileiro é o volume total de investimentos, que chega a superar R\$ 1 bilhão, considerando o período de 2001 a 2002, refletindo o alto grau de competitividade das empresas presentes no mercado. No que tange à automação, os investimentos foram direcionados principalmente aos caixas, que atualmente mostram um nível elevado de automação – mais de 90% das lojas do setor possuem frentes de caixa automatizadas.

Ainda sobre o setor, segundo o Super Censo 2000, realizado pela ABRAS em parceria com ACNielsen/CBPA, 80% dos supermercados brasileiros possuem menos de 700 m² de área de vendas, pulverizados por todo o território nacional, com faturamento inferior a R\$ 100 mil reais mensais. Apenas 2,1% dos pontos-de-venda dos supermercados do Brasil têm área superior a 2.500 m² e são considerados lojas grandes. As lojas de pequeno porte representam, no Estado de São Paulo, a maior parte das unidades com faturamento de até R\$ 100 mil mensais; as que faturam entre R\$ 101 mil e R\$ 200 mil são apenas 10%; e somente 0,3% registram faturamento acima de R\$ 5 milhões mensais (HIROSHI, 2002).

Um dos principais destaques do ranking da ABRAS 2004 se refere ao crescimento das lojas de até 250 metros quadrados, que passaram a representar 29,1%, em 2003, contra 19,3% de 2002. Segundo o presidente da ABRAS, João Carlos de Oliveira, esse fato já era de se esperar, pelo fato de o consumidor ter optado pelas compras mais próximas à sua residência (LUKIANOCENKO, 2004). Os dados da participação dos formatos sobre o total de lojas existentes no Brasil podem ser visualizados na Figura 4.

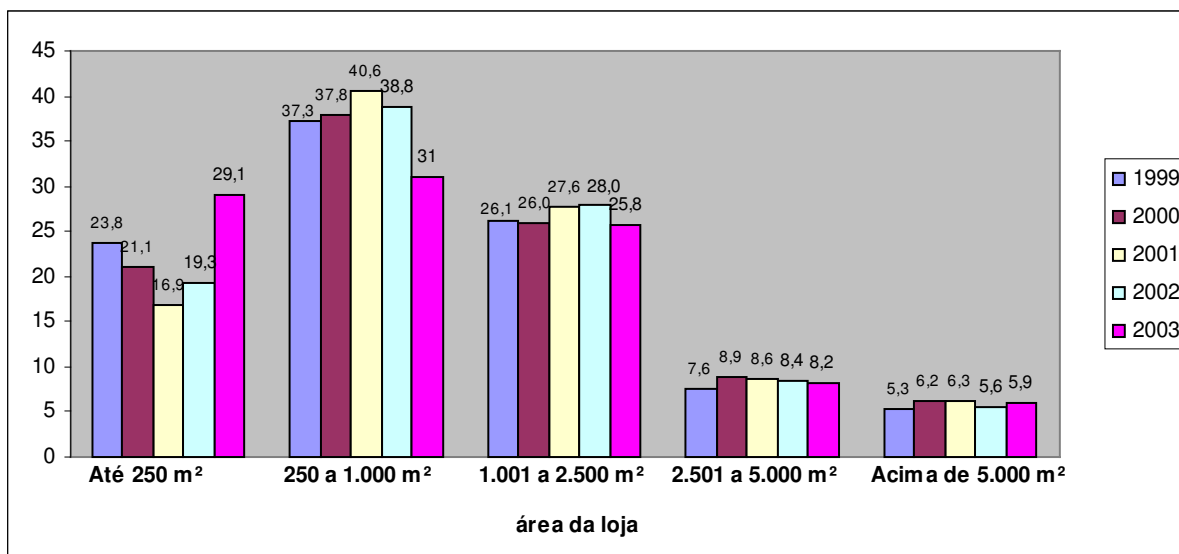


Figura 4 - Participação dos formatos sobre o total de lojas (%)

Fonte: Lukianocenko (2004).

Segundo uma pesquisa realizada em fevereiro de 2000 (GONÇALVES, 2000), junto a 4.469 municípios do país, dos 5.507 considerados pelo último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁶, o amplo universo de pequenos auto-serviços pulverizados no mercado, embora diminuindo sua participação no faturamento total, tem aumentado em número de estabelecimentos. Dentre as lojas supermercadistas que mais têm crescido no mercado brasileiro, destacam-se aquelas de 1 a 4 *check-outs*, isto é, os supermercados de pequeno porte (GONÇALVES, 2000). O estudo não se limitou apenas aos supermercados, abrangendo bares, farmácias-cosméticos e lojas tradicionais, totalizando uma amostra de 80.000 pontos-de-venda (GONÇALVES, 2000; HIROSHI, 2002).

O Quadro 3 destaca algumas informações relevantes sobre o setor supermercadista no Brasil. Vale ressaltar que esses dados foram levantados em diversas bases de dados, considerando o número de estabelecimentos existentes e não as 500 maiores redes do setor, foco do ranking da ABRAS 2004, que envolve 67% das vendas totais do setor.

Quadro 3 - Dados sobre o setor supermercadista brasileiro

SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO
O setor supermercadista brasileiro é composto por quase 19 mil empresas
80% dos supermercados do território brasileiro são de pequeno porte e faturam menos que R\$ 100 mil mensais
61,1% do total das lojas do setor supermercadista têm um número médio de até 7 <i>check-outs</i>
30,3% das lojas supermercadistas do Brasil são jovens (têm, no máximo, cinco anos) e apenas 15,9% têm mais de 20 anos
27% dos supermercados do Brasil concentram-se no Estado de São Paulo (maior concentração por Estado brasileiro)
Apenas 2,1% dos supermercados do Brasil têm área superior a 2500 m ² e são considerados lojas grandes
Apenas 0,3% das lojas supermercadistas do Estado de São Paulo faturam acima de R\$ 5 milhões mensais
Em 1999 foi vendido, em média, um supermercado por dia (concentração do setor)
Entre os anos de 2001 e 2002 foram investidos, no setor, mais de R\$ 1 bilhão
As 5 principais redes supermercadistas atuantes no Brasil detêm 38,1% do faturamento anual de R\$ 60 bilhões de reais do setor supermercadista brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de DIEESE (2003a); Hiroshi (2002); BNDES (1996); Martinelli (2000); Gonçalves (2000); Barcellos (2000); Caminiti (2001); Colleto e Lanfranchi (2003); Lukianocenko, 2004.

Nesse contexto, destaca-se a importância dos pequenos e médios supermercados. Eles estão localizados em bairros, com área de vendas inferior a 350 m² (embora variem entre 200 a 400 m²), e são caracterizados por trabalharem com o conceito de auto-serviço e comercializarem, especialmente, alimentos de mercearia, bazar, frios e laticínios e hortifrutigranjeiros (BRITO, 1998; BNDES, 1996). Possuem, geralmente, um maior conhecimento dos seus clientes do que

⁶ O equivalente a uma cobertura de 81% do número de municípios existentes.

as redes de maior porte, e são responsáveis por 30% do faturamento do setor, movimentando entre R\$ 10 bilhões a R\$ 20 bilhões ao ano (FRANCO, 2001).

No estudo realizado pela *LatinPanel*, um dos assuntos que mais chamou a atenção, segundo Lukianocenko (2003), relaciona-se aos motivos que levam o consumidor a escolher um supermercado para realizar suas compras. Dentre os motivos, destaca-se a proximidade do estabelecimento (com a casa ou trabalho), que aparece em primeiro lugar, em todas as classes analisadas – de A a E, em 52% dos casos. Além disso, o estudo enfatiza que a proximidade tem o mesmo peso, tanto para clientes de pequenos estabelecimentos quanto para os de grandes lojas (LUKIANOCENKO, 2003).

Essa informação, segundo Lukianocenko (2003), reforça o conceito de que a conveniência é fator primordial na definição da opção de compra, sendo um forte indicativo a favor do supermercadista de pequeno porte. Se ele conhece as características de sua vizinhança, pode trabalhar serviços e criar atrativos que fidelizem cada vez mais o seu cliente.

O segmento dos pequenos e médios supermercados é foco deste estudo e será abordado no tópico 2.3.

2.2 Estratégias das grandes redes supermercadistas e seus impactos nas redes de pequeno e médio porte

De acordo com Saab, Gimenez e Ribeiro (2000b), o setor de hiper e supermercados no Brasil vem refletindo as estratégias das empresas líderes, que envolvem grandes investimentos em expansão, internacionalização do capital, segmentação de formatos, expansão das áreas geográficas de atuação e concentração. Segundo esses autores, as maiores empresas atuantes no setor, vêm avançando, por meio dessas ações, sobre os segmentos de mercado que, em geral, eram atendidos por empresas menores.

Essas estratégias provocaram uma verdadeira reestruturação no setor, impulsionando as empresas menores a reagir, visando a sua permanência no mercado. Um dos principais movimentos discutidos para sanar esse problema é o associativismo, mais recentemente denominado “centrais de negócios”. Considerando-se a importância dessas estratégias para a compreensão da necessidade e relevância dessas centrais no setor supermercadista brasileiro,

cada uma delas é discutida a seguir. Salienta-se que muitas grandes redes supermercadistas não investem em uma dessas estratégias de forma isolada; mas sim, na maioria dos casos, incorporam diversas delas conjuntamente, pois estas são complementares para ganhar mercado e obter maiores lucros.

2.2.1 Estratégia de expansão das grandes redes supermercadistas

As empresas líderes do setor supermercadista instaladas no território nacional, visando ampliar ou até mesmo manter suas participações de mercado, podem adotar duas formas estratégicas de expansão: construção de novos pontos de venda (expansão própria) ou compra de outras redes supermercadistas existentes.

Embora a construção de novos pontos de vendas não seja geralmente o foco principal das redes supermercadistas que atuam no Brasil, pela a maior complexidade dessa estratégia, que requer encontrar pontos de vendas apropriados, envolvendo maiores gastos referentes a reformas, ela vem sendo adotada por algumas importantes empresas. Um dos exemplos clássicos é o supermercado Wal-Mart, a maior empresa varejista do mundo, de capital norte-americano, que tem optado, principalmente, por implantar lojas próprias no país (SAAB, GIMENEZ e RIBEIRO, 2000b; MCM CONSULTORES, 2003, LUKIANOCENKO, 2004).

O Grupo Pão de Açúcar também investiu nessa estratégia, inaugurando, no ano de 1967, lojas em Campinas, São Vicente, Piracicaba, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro, Ribeirão Preto e São José dos Campos, entre outras, finalizando a década de 90 com um total superior a 60 lojas, marcando território em 17 cidades do Estado de São Paulo, incluindo a capital⁷.

Mesmo considerando os pontos fortes dessa estratégia, existem algumas barreiras na sua adoção, conforme explicitado por Saab, Gimenez e Ribeiro (2000a). Segundo os autores, as dificuldades se relacionam principalmente à falta de pontos bem localizados para a aquisição, já que esses não existem mais em tanta abundância, ou, quando existem, são muito caros.

Por outro lado, a compra de outras redes supermercadistas consiste na estratégia de maior difusão no Brasil. Conforme o Quadro 3, em 1999, um supermercado foi comprado por dia no país, retratando a adoção em larga escala dessa estratégia.

⁷ Dados disponíveis na URL: www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/historico.pdf.

Os grupos portugueses Sonae e Jerônimo Martins (este último recentemente adquirido pelo Grupo Pão de Açúcar), ao contrário do Wal-Mart, ingressaram no setor de hiper e supermercados no Brasil por meio da compra de redes instaladas, que tinham conhecimento do mercado nacional. Posteriormente, o Sonae ampliou sua participação no setor supermercadista por meio da aquisição da rede Cândia Mercantil Norte-Sul S/A (São Paulo) e, mais recentemente, a Mercadorama S/A (Paraná), os Supermercados Coletão Ltda. (Paraná), bem como o Exxtra Econômico Supermercados (Rio Grande do Sul)⁸.

Para Senhoras (2003), comparada à expansão própria, a aquisição ou fusão é mais vantajosa, a medida que acelera o conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores da região.

O Quadro 4 retrata algumas das aquisições realizadas pelas cinco maiores redes supermercadistas atuantes no Brasil, nos últimos dez anos.

Quadro 4 - Aquisições realizadas pelas cinco maiores redes supermercadistas atuantes no Brasil nos últimos dez anos

Classificação no Ranking 2002	Empresas	Aquisições	Bandeiras
1	Companhia Brasileira de Distribuição*	Jerônimo Martins Distribuição Brasil Ltda. (Sé Supermercados), Shibata e Mogiano, Peralta (que comprou Batagin), Paes Mendonça, Barateiro, Reimberg e Cia, Supermercadinhos Sao Luis (CE), Nagumo, Mappin, Millus, Sab, Freeway, Pamplona, Mambo, Ipical, ABC	Extra Hipermercados, Pão de Açúcar, ABCBarateiro, CompreBem e ExtraEletro
2	Carrefour Com. Ind. Ltda.	Lojas Americanas, Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas, Continente, Eldorado, Stoc, HiperManaus.	Carrefour, Champion, Dia%
3	BomPreço S/A Supermer. Do Nordeste	Supermar, Petipreço.	BomPreço
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	Coletão (PR), Cândia (SP), Cia. Real de Distribuição (RS), Nacional (que adquiriu as marcas: Dosul, Zottis, Trevisan e Calcanhoto, no RS), Exxtra Econômico, Grupo Joaquim Oliveira (detentor das marcas Big e Real), Mercadorama.	Big, Mercadorama, Coletão, Nacional, Cândia e Maxxi Atacado
5	Sendas S/A*	Parlé, Três Poderes	Sendas, Bon Marché, Casa Show, Drogaria Sendas

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos anos de 1999 e 2000, percebeu-se o interesse de diversas grandes redes supermercadistas na procura por cadeias regionais, visando uma rápida expansão no território nacional. Em 2002, segundo Lukianocenko (2003), as aquisições se amenizaram, retratando uma maior acomodação por parte das grandes redes.

⁸ Dados disponíveis na URL: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases>.

No entanto, Saab, Gimenez e Ribeiro (2000a) chamam a atenção para o fato de, mesmo muitas redes atrativas já terem sido adquiridas, ainda existem potenciais a serem alvo de novas aquisições e o foco provavelmente será as redes menores e regionais.

Com base na literatura estudada, pode-se dizer que realmente as aquisições de redes menores podem vir a acontecer, ainda, nos próximos anos. Uma das principais estratégias das grandes redes é justamente atuar com um formato de lojas menores (supermercados compactos ou lojas de vizinhança), o que facilitaria se adquirissem redes menores, em localidades onde desejam atuar e ainda não possuem lojas no local.

Nesse contexto, torna-se relevante a discussão levantada por Lacerda (2000), enfatizando que uma das conseqüências diretas das aquisições de redes menores pelos grandes grupos supermercadistas é a perda de participação das marcas regionais. Após adquirirem redes regionais de supermercados, as grandes empresas geralmente adotam uma política de exclusão de marcas regionais, restringindo suas compras àquelas de âmbito nacional, que são produzidas, na maioria das vezes, por multinacionais. Em outros momentos, também optam por exigir a produção de grandes lotes de marcas próprias, com a contratação de fornecedores rigorosamente selecionados, em condições e preços muito especiais. Os ganhos obtidos com isso nem sempre são transferidos para o consumidor, embora esta seja a alegação da maioria das redes (LACERDA, 2000).

Oliveira e Machado (2005:92) enfatizam que as grandes redes varejistas conseguem concessões especiais de fornecedores, que nem sempre são justificadas por argumentos de aumento da eficiência pró-competitiva, e que, em muitos casos, apresentam efeitos adversos significantes sobre a competição em toda a cadeia produtiva. Segundo os autores, em geral, as condutas adotadas pelo varejo brasileiro apresentam grau de abuso do poder de compra ao serem unilaterais e restritivas. Destacam o fato de que o grau de interdependência do fornecedor, diante dos grandes varejistas, acentua o efeito negativo da adoção de tais práticas e que “qualquer argumentação é punida com o término da relação comercial”.

Lacerda (2000) enfatiza que alguns fornecedores de produtos industriais regionais acusam as grandes redes de utilizarem a prática de *dumping* e de cobrarem taxas absurdas, que provocam o desaparecimento, a curto prazo, da indústria local. Algumas redes cobram taxas abusivas, que até recentemente não eram conhecidas pela indústria, tais como o pagamento de

determinado valor para manter o produto na gôndola, para anunciar nos folhetos promocionais e até para inserir uma nova mercadoria. Koehler e Lemos (1999) complementam citando as seguintes cobranças, pelos supermercados, aos fornecedores, descontadas fora da nota fiscal:

- verba de central de distribuição: o supermercado desconta do fornecedor um percentual para que o produto seja levado da Central de Distribuição para as lojas, mas que nem sempre funciona. Muitos fornecedores optam por levar os produtos diretamente para o mercado, mas continuam tendo que pagar o frete da central;
- verba de publicidade: percentual cobrado do fornecedor que corresponderia às despesas com publicidade;
- verba de lançamento de produto: valor cobrado do fornecedor, quando ele está lançando um novo produto no mercado;
- verba para promotor de vendas: os supermercados sugerem que o fornecedor, tenha um promotor de vendas em cada loja. Segundo os produtores, quando isso não é feito, o produto não chega às prateleiras.
- *rappel*: verba descontada do fornecedor sobre a venda. Varia de 1% a 10%. Aqueles que vendem mais para o supermercado têm descontos menores; e
- *enxoval*: quando um supermercado inaugura uma loja, os primeiros lotes de produtos têm que ser fornecidos gratuitamente pelo fornecedor.

Koehler e Lemos (1999) ressaltam, ainda, que os descontos podem chegar a 15% do valor devido pelas redes aos fornecedores. Segundo especialistas do setor, o preço mínimo pode ser de R\$ 20 mil apenas para cadastrar determinada marca no supermercado e, mesmo assim, o supermercadista ainda não garante que irá comprar o produto (MURARA, 1999). Lacerda (2000:A-2) faz uma relevante colocação, complementando as idéias de Murara (1999):

O tratamento que algumas grandes redes de supermercados vêm dando aos seus fornecedores é digno de denúncia, pois, na prática acaba eliminando aqueles fornecedores que não trabalham com marcas nacionais. As exigências são muitas e a criatividade em torno delas não pára de crescer (...) Há, em conseqüência, uma deterioração das economias regionais, especialmente daquelas fora dos grandes centros produtores, com implicações sociais perversas. No final das contas, esta situação acaba penalizando toda a economia regional (...). (Lacerda, 2000: A-2).

Mesmo considerando as barreiras, principalmente de cunho econômico e social, é provável que nos próximos anos novos supermercados sejam adquiridos, visando fortalecer ainda mais

a atuação das grandes redes. Entretanto, segundo Saab, Gimenez e Ribeiro (2000a), quer pela implantação de lojas próprias ou pela aquisição de cadeias já instaladas no país, o movimento de expansão das empresas implica a necessária análise do custo benefício dessa ação.

2.2.2 Estratégia de internacionalização do capital

Outra estratégia, e até mesmo tendência presenciada, refere-se ao processo de internacionalização do controle societário das redes locais, por meio da aquisição parcial ou integral de redes nacionais ou regionais por grupos internacionais.

A internacionalização do setor supermercadista brasileiro ocorreu principalmente na década de 90 do século XX, período no qual o setor atravessou uma fase de grandes mudanças provocadas por fatores como a maior abertura da economia (âmbito externo) e estabilização econômica (âmbito interno), resultando em um cenário marcado pelo aumento de competidores internacionais.

Hiroshi (2002) reforça essa questão ao afirmar que, em função da maior estabilidade da moeda brasileira e da política de abertura de mercado, empresas de muitos setores da economia, antes puramente nacionais, foram adquiridas ou incorporadas por grandes grupos. Os mais contemplados por esse processo foram os setores de mineração, autopeças, laticínios, bancários e seguros, energia elétrica, comunicação e supermercadista.

Nessa linha, Santos e Gimenez (1999) também enfatizam que a internacionalização de empresas brasileiras ocorreu nos mais diversos setores, como os segmentos de lojas de vestuário (com a entrada da J.C. Penney), de livrarias (com a aquisição pela Finac das megastores da Ática) e de material de construção (com a entrada de duas grandes empresas, a Leroy Merlin e a Castorama).

Segundo Belik e Santos (2000), até os anos 80, a estratégia de internacionalização do setor supermercadista concentrava-se em algumas regiões, com os EUA entrando no Canadá, os europeus atravessando suas fronteiras, e os supermercados asiáticos se expandindo na região do Pacífico. Essa estratégia foi estimulada pelo aumento da concorrência nos países de origem dessas corporações, reduzindo o espaço para novas expansões. Valente (2001) destaca que foram a preocupação com o monopólio e a intervenção das autoridades européias (que

regulam o nível da competição) que estimularam a penetração na América do Sul, Ásia e Europa Oriental. Como exemplo, o autor destaca a entrada na China, onde atualmente operam o grupo francês Carrefour, a rede japonesa Lotus7 e o grupo alemão Makro.

De acordo com o boletim do DIEESE (2003a), desde 1996 o setor supermercadista brasileiro vem passando por intensa desnacionalização de capital. Como fatores decisivos na estratégia de redes internacionais investirem no Brasil, destacam-se a maior estabilidade da moeda brasileira, a maior abertura comercial no que tange às importações, o aumento da competitividade no segmento, o potencial de consumo no Brasil e a saturação dos mercados dos países de origem desses grandes grupos.

Mendonça (2002) também destaca que a internacionalização do varejo mundial ocorre, sobretudo, porque expandir-se para mercados ainda não desenvolvidos é uma solução viável quando o mercado de origem não estiver mais respondendo satisfatoriamente às expectativas de lucro e, para crescer, instalam-se em novos mercados, assumindo, muitas vezes, o controle de redes locais, provocando uma total reestruturação do setor.

Sato e Bessa Jr. (2000) reforçam essa idéia ao afirmarem que os grandes oligopólios globais buscam o crescimento por meio da expansão externa, quando os mercados nacionais de origem não mais absorvem o excedente acumulado pelas firmas e o mercado consumidor encontra-se estacionário. Conseguem, dessa forma, manter a sustentação de suas vantagens competitivas e continuar sua trajetória de crescimento.

Fernie (1997) complementa, enfatizando que os supermercadistas internacionais, no início de 1990, passaram a dar uma maior atenção ao mercado localizado nos centros das cidades, de menor porte e, mais significativamente, vislumbraram-se com o crescimento das oportunidades nos mercados estrangeiros.

Esse movimento de entrada nos novos mercados acontece, segundo Mendonça (2002), por meio de fusões e aquisições, incorporações, crescimento orgânico (espalhando atividades comerciais através de um número de países) e acordos de cooperação (franquias, *joint ventures* e licenciamentos).

John (2000) discute, em seu trabalho titulado “Internacionalização do setor supermercadista paranaense e os possíveis efeitos sobre a competitividade do Setor”, a questão dos impactos da entrada do capital estrangeiro na competitividade do setor supermercadista paranaense. Como conclusão do seu estudo, aponta a internacionalização como impulsionadora de mudanças, não somente nas relações entre fornecedores e grandes redes supermercadistas, mas também nos negócios das pequenas e médias redes do setor, incentivando-as à formação de centrais de negócios, como alternativa para conseguirem preços mais acessíveis e melhores chances de sobrevivência no mercado.

A maior internacionalização do setor, segundo Senhoras (2003), levou ao acirramento da concorrência em todo o mundo, resultando em um novo ambiente institucional e concorrencial, proporcionado pelo processo de globalização. Dentre as principais conseqüências dessa internacionalização, o autor cita o surgimento de megacorporações, à medida que se consolida um número reduzido de grandes atores, com poder de influência no comércio mundial., com grande capacidade de concentração e dominação econômica. Esse fato resulta na maior dificuldade de sobrevivência das redes menores, que não têm o mesmo poder e influência sobre os fornecedores.

O grupo Wal-Mart, por exemplo, iniciou em 1991 sua expansão internacional, com a abertura de lojas no México. Em 1994 passou a atuar no Canadá e, atualmente, está presente no Reino Unido, Alemanha, Argentina, China, Coréia do Sul, Porto Rico e Brasil. Em torno de 11% dos lucros e 17% das vendas globais da rede provêm de atividades fora do território norte-americano. A política do grupo é prosseguir com a abertura de novas lojas, consolidar sua presença na Internet e entrar no ramo de serviços bancários⁹.

Considerando o varejo como um todo, Sternquist (1997) salienta que as grandes redes varejistas geralmente iniciam sua expansão em países que possuem uma cultura e uma área geográfica semelhantes às de seu país de origem, e, assim que ganham experiência nos mesmos, avançam para outras áreas e regiões.

Visando entrar no mercado brasileiro, o Grupo Cassino, de origem francesa, fez, primeiramente, importantes aquisições nos países vizinhos, com a compra de 50% da rede Disco, do Uruguai, e o controle da rede argentina Libertad. Na ocasião, o Grupo Cassino

anunciou que o negócio era o início de uma ousada expansão no Mercosul. A estratégia escolhida pela rede tem sido firmar parcerias com empresas fortes localmente, visando ganhar conhecimento do mercado internacionalizado (BARCELLOS, 1999a).

Na opinião de Sternquist (1997), as redes que adotam a internacionalização como forma de expansão podem assumir duas diferentes estratégias de entrada.

Na primeira, a rede varejista adota uma gestão mais centralizada, segue um formato de loja padronizado, expandindo-se rapidamente, mas gerando conhecimento em cada processo de internacionalização. Cada loja inaugurada tem as mesmas características, chegando até mesmo a parecer réplica das originais. Normalmente, utilizam a franquia como alternativa de baixo risco de entrada, podendo transferir conhecimento e apoio quanto à padronização do formato de lojas, que segue o modelo já existente e de sucesso do seu país de origem.

Para Sternquist (1997), os varejistas que adotam essa estratégia são denominados “varejistas globais”. Como exemplo, o autor cita: GAP, Benetton, Laura Ashleys, Toy ‘R’ Us, Tower Records, Foot Locker e Radio Shack. Visando obter maior controle, essas empresas se expandem para outros países, mas centralizam a administração das mesmas. Em grande parte dos casos, comercializam apenas produtos e marcas do país de origem, embora atualmente já incluam os dos países internacionalizados. Esse tipo de internacionalização mais padronizado tem sido criticado por não se enquadrar no conceito de internacionalização do varejo, na medida em que apenas “exporta” produtos estrangeiros.

A segunda estratégia está fundamentada na flexibilidade e na descentralização do formato de loja. Nesse caso, as redes supermercadistas reconhecem a necessidade de se fazer adaptações específicas em cada país que está sendo alvo dos novos investimentos. Para a realização dessas adaptações, torna-se fundamental o conhecimento da cultura local. A expansão geralmente ocorre de forma mais lenta, dentro de uma área geográfica específica, até que se adquira um bom conhecimento da região, para, então, seguir para um novo país ou localidade. Muitas vezes essas empresas realizam *joint ventures* com redes supermercadistas dos países que estão sendo internacionalizados e, em cada país ou grupos de países com perspectivas culturais semelhantes, um tipo específico de *joint venture* pode ser desenvolvido. Visando reduzir os riscos de entrada, essas empresas se fundamentam no

⁹ WAL-MART. Dados disponíveis na URL: <http://www.observatoriosocial.org.br/empr/walmart/materia.htm>.

modelo de licenciamento e, por serem descentralizadas, não seguem um formato de operação padronizada. As empresas do país internacionalizado, que pretendem se afiliar ao grupo, pagam a patente para usar o nome e a marca do varejista. Para Sternquist (1997), os varejistas que adotam essa estratégia são denominados “varejistas multinacionais”. Como exemplo, o autor cita a Sears, a Price/Costco’s e o Wal-Mart¹⁰.

No México, o Wal-Mart realizou uma *join-venture* com o CIFRA, principal rede supermercadista do México, que facilitou o acesso aos fornecedores, possibilitou um maior conhecimento sobre a cultura local do país e ajudou no processo junto às autoridades legais. Por outro lado, o Wal-Mart transferiu conhecimento logístico ao seu novo parceiro de negócio (STERNQUIST,1997).

Considerando o setor supermercadista brasileiro, pode-se dizer que a internacionalização tem ocorrido, quase que na sua totalidade, por meio da segunda estratégia descrita anteriormente - mais flexível e menos padronizada. Muitas vezes esse processo ocorre por meio de aquisições e fusões, em que as redes estrangeiras visam obter maior conhecimento da operacionalização do mercado nacional. Bons exemplos são o Ahold, o Casino e o Sonae.

- O Grupo Royal Ahold, sediado em Zaandam, na Holanda, investiu na aquisição da rede brasileira BomPreço. Desde 1996, era detentor de 50% do capital da empresa, assumindo, em junho de 2000, o controle societário integral da rede (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2000a). Os objetivos dessa união visavam, principalmente, consolidar a liderança da empresa nas regiões Norte e Nordeste, bem como posicioná-la como um dos principais varejistas do país. Hoje, controla os supermercados Disco, na Argentina e a rede Santa Isabel, no Chile, Peru e Paraguai. No início de 1999, tornou-se sócio da cadeia varejista La Fragua, líder da Guatemala, El Salvador e Honduras¹¹.
- O Grupo francês Casino Guichard Perrachon assumiu parte do capital do principal supermercado brasileiro, o Grupo Pão de Açúcar, que, em 1998, era um dos poucos supermercados de grande porte, no país, de capital exclusivamente nacional. O contrato de venda para o Grupo Cassino, que atua na Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul, foi assinado em agosto

¹⁰ O Wal-Mart foi fundado em 1962, por Sam Walton, na cidade de Bentonville, Arkansas (EUA). Teve sucesso com uma internacionalização mais descentralizada, principalmente no Canadá e no México. No Brasil, sua internacionalização foi padronizada e centralizada.

de 1999 e, pelo acordo, passou a ter participação no capital social da empresa, com 24% das ações com direito a voto e 26% do capital total¹².

- A Sonae Distribuição Brasil S/A, com sede em Porto Alegre, é subsidiária do Grupo Sonae Investimentos Sociedade Gestora de Participações Sociais S/A, de origem portuguesa. O grupo, que é líder no comércio varejista português, começou a atuar no segmento supermercadista brasileiro em 1989, formando uma *joint-venture* com a rede Josapar, detentora dos Supermercados Real¹³. Cerca de dez anos depois, o grupo português adquiriu a totalidade da empresa brasileira, partindo para uma grande fase de expansão no país. No entanto, seu foco sempre esteve direcionado ao mercado da Região Sul e de São Paulo¹⁴. Em 1998, associou-se à empresa Cândia Mercantil Norte Sul, em São Paulo, num acordo que deu origem a uma nova sociedade, que foi denominada Sonae Distribuição Brasil.

Ao contrário do Grupo Royal Ahold, Grupo Cassino e Grupo Sonae, o Grupo Wal-Mart adotou uma estratégia de internacionalização mais rígida no Brasil, seguindo o formato de loja mais padronizado. Diferentemente do que ocorreu no México e no Canadá, sua internacionalização no Brasil não foi tão bem sucedida. A entrada da rede se deu por meio de sua subsidiária Wal-Mart do Brasil Ltda., criada em junho de 1994, por meio de uma *joint-venture* com as Lojas Americanas. Essa sociedade foi desfeita em 1997 e o controle passou integralmente para a Wal-Mart Inc¹⁵.

As dificuldades enfrentadas pelo grupo norte-americano para se adaptar às condições do mercado nacional foram significativas. De acordo com Neves (1997) e Mello (1999), a rede chegou a vender tilápias vivas, material para esqui, sacolas para tacos de golfe e coletes salva-vidas no início de sua operação no Brasil. No seu primeiro ano, a rede perdeu R\$ 16,5 milhões no país, e, em 1996, o montante chegou a R\$ 32,7 milhões (MELLO, 1999). Há, também, indícios de que a rede teve dificuldades para ocupar espaço, principalmente em função da concorrência acirrada e de problemas logísticos.

¹¹ WAL-MART. Dados disponíveis na URL: <http://www.observatoriosocial.org.br/empr/walmart/materia.htm>.

¹² Pão de Açúcar. Dados disponíveis na URL: www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/historico.pdf.

¹³ Ministério da Fazenda. Dados disponíveis na URL: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases>.

¹⁴ Sonae. Dados disponíveis na URL: <http://www.sonae.com.br>.

¹⁵ Wal-Mart. Dados disponíveis na URL: <http://www.observatoriosocial.org.br/empr/walmart/materia.htm>.

De acordo com Lewis (1999), o erro cometido pelo Wal-Mart no Brasil foi semelhante ao ocorrido em Arkansas e Arizona, onde a rede não adaptou o *mix* de produtos oferecidos à cultura local. A entrada do Wal-Mart na Argentina e na Alemanha também resultou em prejuízos significativos, pois desconsiderou o peso das culturas locais.

A tendência da internacionalização dos supermercados brasileiros pode ser percebida fazendo-se uma análise do setor entre os anos de 1993 a 2002. Em 1995, por exemplo, o Carrefour era a única grande rede de capital estrangeiro atuante no Brasil (DIEESE, 2003b). Atualmente, dentre as cinco principais redes atuantes no país, apenas uma - o Grupo Sendas - é de capital nacional. O Quadro 5 referencia o ranking dos cinco maiores supermercados atuantes no Brasil em termos de faturamento, com destaque para a composição do capital dessas empresas, ano de entrada no país, estratégia empregada e sede.

Quadro 5 - Composição do capital dos cinco maiores supermercados atuantes no Brasil

Rede	País de Origem	Ano de Entrada no Brasil	Forma de Entrada no Brasil	Sede
Carrefour	França	1974	Instalação de lojas com a bandeira Champion	São Paulo
Sonae	Portugal	1989	<i>Joint venture</i> com a rede Josepar	Rio Grande do Sul
Wal Mart	Estados Unidos	1995	<i>Joint venture</i> com as Lojas Americanas	São Paulo
Royal Ahold	Holanda	1996	Aquisição de 50% do capital do Supermercado Bompreço	Recife
Casino	França	1999	Aquisição de 22% das ações da Companhia Brasileira de Distribuição	São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.3 Estratégia de novos formatos de loja

As grandes redes supermercadistas instaladas no Brasil começaram a perceber novas oportunidades de negócios e a necessidade de diversificar sua atuação para lojas menores, para atender a consumidores de cidades do interior. Segundo Hiroshi (2002), no Brasil, existem mais de 5.000 municípios, muitos deles com pequeno número de habitantes, que não comportam lojas de grande porte.

Muitas redes supermercadistas engajaram no processo de reformulação do padrão de suas lojas, para atender a diversos segmentos de mercado, passando a operar com diferentes bandeiras, cada uma focada em um nicho de mercado atrativo. Segundo o diretor da A. C. Ascar Associados e consultor da ABRAS, Antonio Carlos Ascar (SOUZA, 2002b, p29), “hoje tudo mudou: a família, a tecnologia e, da mesma forma, os formatos de lojas continuam mudando e evoluindo para atender a cada nicho de consumo”.

O censo ABRAS, divulgado em setembro de 2000, mostrou a existência de cerca de 1.200 municípios, no país, que não tinham nenhum supermercado. No final da década de 90, as grandes redes passaram a se interessar pelo mercado composto por pequenas cidades, ainda não atingido, e iniciaram um movimento de abertura de lojas menores nessas localidades (LUKIANOCENKO, 2003).

A década de 90 do século XX ficou caracterizada por uma verdadeira proliferação nos formatos de lojas de alimentação, que variavam de acordo com o tamanho, número de produtos, serviços oferecidos e preços praticados, entre outros. A escolha do formato de loja passou a ser uma etapa fundamental na definição do negócio de qualquer supermercadista.

Dentre os formatos existentes no setor, com base na literatura estudada sobre esse assunto (MACHADO FILHO et al., 1996; GIESBRECHT; LEPSCH, 1997; BRITO, 1998; PARENTE, 2000; SAAB; GIMENEZ, 2000; VALENTE, 2001; BORGES, 2001; SOUZA, 2002a, 2002b; CAMPOS, 2003), destacam-se:

- a) *Loja de conveniência*: esse modelo de loja foi importado dos Estados Unidos da América (EUA), na década de 80, e pode ser caracterizado por oferecer pequena variedade de itens (cerca de 1000 itens), principalmente de conveniência, e possuir área de venda de 50 m² a 250 m². As lojas de conveniência são relativamente pequenas, de fácil acesso e para

compras rápidas, que funcionam 24 horas por dia. Constituem um importante canal de distribuição varejista, minimizando esforços de compra dos clientes. Essas lojas estão localizadas em postos de gasolina ou em áreas de grande concentração populacional. Os itens básicos comercializados são: mercearia básica, bebidas, *bombonière*, salgadinhos e *snaks*, frios e laticínios. Os preços praticados geralmente são 15% maiores do que os dos supermercados convencionais. Embora seja perceptível a ampliação do número de lojas de conveniência no Brasil, nos últimos anos, torna-se relevante destacar alguns fatores limitadores para essa maior proliferação: o funcionamento 24 horas dos super e hipermercados e a ampliação do foco das padarias, que passaram a usufruir de um atendimento personalizado e a oferecer uma maior variedade de produtos. Como exemplos de lojas de conveniência no Brasil, podem ser citadas as redes AM/PM (Postos Ipiranga), Hungry Tiger (Postos Esso), Star Mart (Postos Texaco), Select (Postos Shell), Total Shopping (Postos Total) e BR Mania (BR Distribuidora).

- b) *Loja de Sortimento Limitado* ou *discount*: conceito trazido da Alemanha, que representou na época, uma inovação incremental. Opera cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e praticamente nenhum serviço. Na década de 80, as lojas de sortimento limitado se tornaram muito populares, impulsionadas pela rede Minibox, do Pão de Açúcar, que passou a ser seguida por concorrentes da época, como o Balaio (rede BomPreço), Petipreço (Paes Mendonça, que agora pertence ao Grupo Pão de Açúcar) e Poko Preço (Companhia do Sul de Abastecimento – CDA). Esse formato de loja praticamente desapareceu na década de 90 do século XX, voltando a retomar sua importância a partir do ano 2000¹⁶. As lojas de descontos atingem públicos mais específicos, de baixa renda, e têm raio de cobertura reduzido. Esse tipo de loja opera com sortimento limitado e poucos funcionários, o que pode resultar na oferta de preços competitivos. Como exemplo atual, pode-se citar o Dia%, do Carrefour, que possui por volta de 20 lojas, entre 250 e 400 metros quadrados, quatro *check-outs* e mil itens de produtos.
- c) *Supermercado Compacto*: supermercado de menor porte, também conhecido como “supermercado de vizinhança”. Opera com as seções principais - mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, deixando, muitas vezes, de operar com um desses segmentos típicos. Possui uma área de venda em torno de 300 m² a 700 m², número de produtos comercializados em torno de 4.000 itens e tem entre 2 a 6 *check-outs*. Os supermercados compactos representam a maioria das unidades de auto-serviços do Brasil

¹⁶ Agora com lojas mais despojadas, com *mix* reduzido, algumas marcas de combate, taxa elevada de marcas próprias, preços baixos e, ainda assim, com a incorporação de itens perecíveis.

e, em geral, pertencem a operadores independentes. Atualmente, são responsáveis por cerca de 14% da distribuição de alimentos no Brasil, onde estão em plena ascensão. Como exemplos, podem ser citados o Supermercado Jóia, o Supermercado Ponto Finale e as centrais de negócios UNISSUL (União dos Supermercados do Sul de Minas) e REUNIS (Associação de Compras de Guarulhos e Região).

- d) *Supermercado Convencional*: tradicional supermercado, com área de venda de 700 m² a 2.500 m². Dentre as seções existentes, opera principalmente as mais tradicionais: mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, sendo crescente o aumento de seções, para atrair o cliente, como a de padaria e de peixaria. A média de itens ofertados é de 9.000 e os produtos são alimentícios, na grande maioria. Pode ser definido como um mercado generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço. A maioria das redes atuantes no Brasil opera grande número de lojas classificadas como supermercados convencionais. Há cerca de 3.000 no país, representando 25% do varejo alimentício. O Pão de Açúcar é um bom exemplo de loja no formato supermercado convencional, assim como o Champion, bandeira do Grupo Carrefour.
- e) *Superloja*: tipo de loja que opera com uma completa linha de produtos alimentícios. Os não-alimentícios começam a crescer em importância, podendo representar até 10% das vendas. A área de comercialização possui 4.500 m², em média, e a ênfase é nos serviços não perecíveis, bem como em uma ampla seção de alimentos. A Superloja também oferece uma razoável gama de produtos têxteis e eletrônicos. O número de itens pode ser até 60% superior ao de um supermercado convencional e operam um número médio de 14.000 itens de produtos. No Brasil, existem cerca de 400 superlojas de alimentos, as que representam 13% das vendas do varejo alimentício. A tendência é que esse tipo de formato ganhe importância nos próximos anos. Alguns exemplos são: Supermercado Marcos e Campeão Supermercados (Rio Verde).
- f) *Hipermercado*: modelo de loja importado da França, caracterizado pelo largo espectro de produtos alimentares e bebidas. A área para alimentos geralmente é maior do que 50% do total da área de vendas totais da loja. Os hipermercados trabalham com completa linha de alimentação e quase completa linha de não-alimentos, vendendo cerca de 35.000 itens. São comercializados em torno de 45.000 itens e as seções típicas dessas lojas são: mercearia, hortifrutigranjeiros, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil e eletrônicos. No Brasil existem mais de 100 hipermercados, que representam 13% das vendas do varejo alimentar. No entanto, em regiões em que as grandes metrópoles

respondem por um percentual menor do mercado, como é o caso do interior paulista e da região Nordeste, a participação chega a 6%. Atualmente, o investimento em hipermercados é desaconselhado, exceto em situações muito específicas, como em cidades médias onde ainda não existam lojas com esse formato. As lojas Carrefour e o Extra (Pão de Açúcar) são bons exemplos de redes de hipermercados atuantes no Brasil.

- g) *Supercenter*: esse tipo de formato é considerado, na realidade, uma adaptação norte-americana dos hipermercados franceses e tem as características de uma loja de departamento acrescida de um supermercado, que ocupa 40% da área de venda. Chega a operar em torno de 60.000 itens e tem dimensões de até 19.000 m². O *layout* de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja. Um bom exemplo é a rede Wal-Mart, que opera com baixos custos operacionais, preços baixos e grande poder de barganha com fornecedores, e o recém-inaugurado Supercenter Angeloni, projetado dentro do conceito de “única parada para as compras” (“*one stop shop*”), reunindo, em um único local, uma praça de alimentação, lojas de serviços (banco, banca de revistas, chaveiro, farmácia, lotérica, lavanderia, revelação rápida de fotos e videolocadora, entre outras). No entanto, vale ressaltar que o Supercenter Angeloni não segue rigidamente o padrão de área de vendas e itens oferecidos, conforme a teoria sobre a formatação dos supercenters, que são, respectivamente, entre 19.000 m² e 60.000 itens, pois tem cerca de 5.000 m² de área de venda e um mix de 25.000 itens de produtos, possuindo tamanho entre o hipermercado e o supermercado tradicional.
- h) *Loja-Depósito*: no Brasil, o número de lojas-depósito ainda é muito pequeno, sendo composto pelas redes que oferecem mais de 7.000 itens, com boa participação dos perecíveis. A área de venda geralmente é em torno de 4.000 m² a 7.000 m². Opera as seguintes seções: mercearia, hortifrutigranjeiros, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos. O foco desse tipo de loja está relacionado à imagem de preço baixo e aos poucos serviços oferecidos. A oferta de não-alimentos começa a crescer nesse formato, e as vendas desses produtos já atingem 8% do total vendido. Como exemplo, pode-se citar a loja Stock Center, do grupo Zaffari.
- i) *Clube de Atacadistas*: tipo de loja que opera nas linhas alimentícia e não-alimentícia, tem área de vendas despojada e de baixo investimento, expondo a mercadoria em estruturas metálicas. O público alvo desse tipo de loja pode ser definido pelos pequenos comércios, bares e restaurantes, bem como por famílias de menor poder aquisitivo. Geralmente essas lojas operam 5000 itens de produtos e a porcentagem de vendas dos não-alimentos chega a 35%. Operam nas seções de mercearia, bazar, carnes e aves, vestuário, frios e laticínios

e eletrônicos. O número de *check-outs* existentes nessas lojas fica entre 25 a 35. Alguns exemplos são Makro e SAM's Club.

O Quadro 6 traz uma síntese dos tipos de formatos de lojas existentes no setor supermercadista, com as principais características de cada um deles.

Quadro 6- Formatos de loja do setor supermercadista

Formato de loja	Área de vendas (m ²)	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de <i>check-outs</i>	Seções	Exemplo
Loja de Conveniência	50-250	1.000	3%	1-2	mercearia, bebidas, bomboniére, salgadinhos e snaks, frios e laticínios	Hungry Tiger (Postos Esso), Select (Postos Shell), BR Mania (BR Distribuidora)
Loja de Sortimento Limitado	200-400	700	3%	2-4	mercearia, frios, laticínios, bazar e perecíveis (limitado)	Dia% (Carrefour), Econ (hard discount)
Supermercado Compacto	300-700	4.000	3%	2-6	mercearia, perecíveis, carnes e aves, frios e laticínios e bazar	Supermercado Jôia, Supermercado Ponto Final, UNISSUL (União dos Supermercados do Sul de Minas) e REUNIS (Associação de Compras de Guarulhos e Região)
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000	6%	7-20	mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, padaria e peixaria	Pão de Açúcar, Champion (Carrefour), Supermercado Sul América
Superloja	3.000-5.000	14.000	12%	25-36	mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, padaria e peixaria, têxtil e eletrônicos	Supermercado Marcos, Campeão Supermercados (Rio Verde)
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30%	55-90	mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, padaria, peixaria, têxtil e eletrônicos	Carrefour, Extra (Pão de Açúcar), Big (Sonae), Bon Marché (Sendas)
Supercenter	12.000-19.000	60.000	40%	50 a 75	mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, padaria, peixaria, têxtil e eletrônicos	Wal-Mart, Condor, Supercenter Angeloni
Loja de Depósito	4.000-7.000	7.000	8%	30-50	mercearia, perecíveis, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos	Stock Center
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	35%	25-35	mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos	Makro, SAM's Club

Fonte: Machado Filho et al. (1996); Giesbrecht e Lepsch (1997); Brito (1998); Parente (2000); Saab e Gimenez (2000); Valente (2001); Borges (2001); Souza (2002a, 2002b); Campos (2003).

Ressalta-se que a classificação utilizada no Brasil, para a definição do formato de loja, é uma adaptação do modelo norte-americano. Pela composição da renda da população e estilo de vida, entre outras particularidades do mercado brasileiro, seria necessário o desenvolvimento de novos trabalhos visando uma melhor classificação dos formatos de lojas para os supermercados do Brasil. Observa-se que fica difícil identificar os formatos de algumas lojas brasileiras, à medida que muitas operam com o conceito de supermercado convencional, mas comercializam um volume bem superior a 9000 itens de produtos e não possuem uma seção de peixaria, por exemplo. Essa adequação não é o foco deste trabalho. Buscou-se, apenas explorar algumas informações sobre os tipos de formato varejista, exemplificando-os, para uma melhor compreensão.

Um fato interessante relaciona-se aos hipermercados. Segundo publicação na Gazeta Mercantil Latino-Americana (1999), a fórmula do hipermercado elaborada na França, nos anos 50, está em pleno declínio no mercado europeu. A nível governamental, há cada vez mais restrições legislativas à operação dos grandes estabelecimentos comerciais nesses países. Exemplificando, Quental et al. (2001) expõem que diversos varejistas na Europa, especialmente na França, não conseguem abrir livremente novas lojas, por regulamentação do governo, o que impede seu crescimento nesses locais.

No Brasil, de acordo com o Ranking ABRAS 2004 (LUKIANOCENKO, 2004), as lojas de até 250 m², principalmente as lojas de sortimento limitado, destacam-se como um dos principais formatos em ascensão. Mesmo as grandes empresas passaram a apostar nesse tipo de loja, em 2002 e 2003, a exemplo do Carrefour, que investiu na bandeira Dia%. Essa estratégia de inauguração de lojas menores foi adotada pela empresa em 1999 (GONZALEZ, 1999). As lojas de sortimento limitado, como um todo, acabam disputando o mercado de bairro, hoje atendido principalmente pelas “lojas de vizinhança” (supermercado compacto).

Em um estudo realizado pela empresa Pythia Research (BRANDÃO, 2004) no território nacional, os resultados revelam que quase metade dos brasileiros, 47,9%, preferem fazer suas compras em mercados locais, geralmente conhecidos apenas no bairro ou na região onde moram, e não nas grandes redes de supermercados, sendo este um aspecto favorável para a permanência das lojas de menor porte.

Mas um cuidado deve ser dado à interpretação dessa informação. Brandão (2004), em entrevista com Fábio Pina, economista da Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomércio-SP), afirma que não existe uma tendência de migração dos consumidores de grandes redes para as de menor porte. Como os pequenos supermercados apresentam mais comodidade aos consumidores, nota-se a preferência por este segmento nas compras de baixo valor, enquanto as grandes redes são freqüentadas nas chamadas “compras do mês”, em que o preço é o principal motivo, ou pelo menos um dos principais, na escolha do estabelecimento para as compras. A autora destaca a necessidade de profissionalização e de desenvolvimento de estratégias eficientes por parte das empresas menores, visando à sua sobrevivência.

Complementando a discussão, Campos (2003) discute, ainda, que a proliferação das lojas de vizinhança no mercado brasileiro deverá acirrar a concorrência no mercado varejista. Por esse

motivo, a autora destaca que iniciativas que fortaleçam o varejo independente, estimulando o seu desenvolvimento e a sua profissionalização, são cruciais.

Não se trata de bater de frente com as grandes redes do setor nem estimular uma guerra de preços. O supermercado independente deve assumir sua função de loja de vizinhança, oferecer bom atendimento e *mix* adequado às compras de reposição do consumidor. Mas o aumento da produtividade e do faturamento do pequeno e médio varejo brasileiro requer ações corretivas em diversos pontos críticos de sua gestão, como a financeira, gestão de estoque, treinamento de funcionários, definição de *mix* e de seções na loja, além do desenvolvimento de marketing promocional para ser aplicado dentro da loja. (CAMPOS, 2003:192).

Bacoccina (2000) afirma que o consumidor brasileiro está migrando dos hipermercados para os supermercados de bairro, à medida que essas lojas de vizinhança conseguem operar com preços menores. Segundo a autora, o grande atrativo dos hipermercados é justamente o fator preço; se as redes de bairro conseguirem também preços mais competitivos e, ainda assim, oferecerem a vantagem da conveniência, devido à localização próxima, irão provavelmente conquistar muitos consumidores.

No entanto, a expansão dos hipermercados no país é ainda assunto polêmico. O consultor de varejo da ABRAS, Antônio Carlos Ascar, por exemplo, afirma que as lojas que comportam mais de 5.000 m² tendem a permanecer no mercado, sendo até mesmo uma tendência em tamanho de loja, pois “*esse formato atrai o cliente para as compras de reposição do dia-a-dia, seja semanal ou mensal*” (LUKIANOCENKO, 2003, p.30). Barcellos (1998b) também enfatiza a importância do hipermercado ao afirmar que este modelo é vitorioso no varejo brasileiro, resiste a crises econômicas e não apenas tem um bom potencial de crescimento como deve beneficiar-se da retração econômica, por conta do apelo popular aos preços baixos. Segundo a autora, as redes investem no formato hipermercado principalmente devido a dois fatores:

- os investimentos necessários para o estabelecimento de um hipermercado são menores, proporcionalmente às vendas, do que no caso dos supermercados; e
- os custos administrativo e operacional são reduzidos, pois os hipermercados operam com tecnologia e estrutura enxuta, apresentando melhor relação entre custos fixos e vendas.

Em entrevistas realizadas por Fernandes (1999) com o presidente da Associação Paulista de Supermercados (APAS), Omar Assaf, o consultor em marketing de alimentos e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Francisco Rojo, e o pesquisador associado ao Programa de Administração de Varejo (PROVAR) da USP, Sérgio Lepsch, a questão da abertura de lojas menores por parte das grandes redes supermercadistas, em substituição ao modelo dos hipermercados, é ainda uma questão sem consenso (FERNANDES, 1999).

2.2.4 Estratégia de expansão das áreas geográficas de atuação

A estratégia de expansão das áreas geográficas de atuação pode ser compreendida como o esforço das redes supermercadistas em se expandirem para outras regiões no mercado doméstico ainda não atendido, buscando ampliar sua participação de mercado. De acordo com Mattos e Paiva (1999), geralmente esse processo ocorre com a aquisição de redes regionais pelos grandes grupos atuantes no país. Os autores afirmam que a procura por redes menores mostra o interesse dos grupos maiores de acelerarem seus programas de expansão nacional. Sato e Bessa Jr. (2000) destacam, também, que a preferência de aquisição está, geralmente, nos supermercados regionais, que já estruturaram relativamente suas marcas nos bairros específicos e conhecem o perfil do consumidor local.

Dentre os locais para a realização dessa estratégia, segundo Háfez, Raposo e Quadros (2000), destacam-se o Norte e Nordeste, regiões onde o potencial de consumo se tornou uma promessa na busca de novos mercados. Saab, Gimenez e Ribeiro (2000a) citam como exemplo o Grupo Pão de Açúcar, que vem investindo na atuação na região Nordeste, mesmo tendo que enfrentar redes com liderança já consolidada nessa região.

Silberfeld e Hage (1998) relatam que a expansão geográfica das grandes redes proporcionou o aumento da competição no varejo de alimentação no Brasil. Em paralelo à expansão, as grandes redes supermercadistas passaram a investir na modernização e adoção de estratégias que refletiram na reestruturação do setor, dificultando a atuação das redes menores nesse cenário. Segundo os dados da pesquisa conjuntural da FCESP (Federação do Comércio do Estado de São Paulo), os pequenos e médios varejistas apresentaram 59,68% de queda no faturamento, desde o Plano Real até fevereiro de 1998 (SILBERFELD; HAGE, 1998). Lemos, Rosa e Tavares (2004) também chamam a atenção para o fato de as quinhentas maiores empresas do setor supermercadista representarem 83,8% do total do segmento em

1990, passando para 86,3% no ano 2000, retratando o fortalecimento dos grandes grupos em detrimento das redes de pequeno e médio porte.

Fazendo-se uma análise das colocações de Silberfeld e Hage (1998), Raposo (1999) e Lemos, Rosa e Tavares (2004), fica claro que o fechamento de alguns supermercados não advém unicamente da concorrência enfrentada com as grandes redes que penetram no mercado local. As dificuldades que a maioria das empresas de pequeno e médio porte enfrentam para conseguir sobreviver, relacionam-se aos problemas gerenciais, de estrutura de capital, carência de profissionalização, etc. Para reverter esse quadro, torna-se importante que as redes menores consigam operar com preços competitivos conseguidos junto aos seus fornecedores, pois, de certo modo, não é do interesse de ambos a formação de um mercado concentrado. As empresas menores precisam se profissionalizar, modernizar-se e continuar focando no seu maior diferencial – o atendimento ao consumidor. Isso fica claro nas colocações de Barcellos (1999b), em entrevista com o diretor do Supermercados Coutinho, Luís Coutinho:

O supermercado tem que caprichar na prestação de serviços e levar conveniências ao consumidor (...) uma empresa de porte menor, que conhece seu cliente, tem mais facilidade para prestar esse tipo de atendimento. (BARCELLOS, 1999b:C-7).

Fazendo uma análise das primeiras aquisições no Brasil para a expansão geográfica das grandes redes, Barcellos e Moura (1999) apontaram as empresas com vendas elevadas, que representavam o ganho de uma expressiva participação de mercado. Compartilhando da mesma opinião, Cruz (1999) declarou que o foco inicial das aquisições no setor supermercadista brasileiro se concentrou nos supermercados com faturamento de R\$ 300 milhões ao ano e, em um segundo momento, nas lojas que faturavam até R\$ 80 milhões ao ano. O autor enfatizou que existem evidências que as empresas de faturamento inferior também possam ser sondadas para novas aquisições.

Complementando, Barcellos e Moura (1999) alertam que, depois de praticamente todas as empresas de maior porte do setor já terem sido negociadas, os grandes operadores, especialmente estrangeiros, passarão a se interessar pelas redes menores, principalmente de quatro regiões brasileiras: interior de São Paulo, Minas Gerais, Centro-Oeste e Espírito Santo.

Com base nas colocações de Barcellos e Moura (1999), após a aquisição de redes de médio porte, o foco das grandes redes passou a ser os supermercados menores, muitas vezes

localizados no mesmo Estado já atuante, visando fortalecer sua liderança de mercado e dificultar a entrada da concorrência no local (barreira de entrada). Em entrevista com Abe Hughes, especialista em fusões e aquisições, Barcellos (1999c:C-6) revela que:

a onda de compras está criando a figura das ‘super-regionais’, redes que concentram seu poder de fogo numa região para não permitir o avanço das concorrentes poderosas (...) a palavra de ordem é fortalecer e proteger o terreno conquistado, para não deixar nenhuma multinacional incomodar. (BARCELLOS, 1999c:C-6).

2.2.5 Concentração

A concentração de mercado é resultante da adoção das demais estratégias descritas anteriormente. As redes maiores adquirem redes de menor porte, surgindo, assim, um mercado concentrado, em poder dos hiper e supermercados. Em 2003, as dez maiores redes foram responsáveis por um faturamento bruto igual a R\$ 39 bilhões, o que corresponde a 45% do faturamento do setor (LUKIANOCENKO, 2004).

Em conformidade com o § 3º do art. 54 da Lei 8.884/94 (Lei Antitruste)¹⁷,

entende-se por atos de concentração ações que visem a qualquer forma de concentração econômica, seja através de fusão ou incorporação de empresas, constituição de sociedade para exercer o controle de empresas ou qualquer forma de agrupamento societário, que implique participação de empresa ou grupo de empresas resultante em 20% (vinte por cento) de um mercado relevante, ou em que qualquer dos participantes tenha registrado faturamento bruto anual no último balanço equivalente a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais).

De acordo com Mendonça (2002), a concentração do capital reduz o número de firmas atuantes no mercado, estimulando a competição entre as firmas “sobreviventes” que, em geral, possuem vantagens absolutas de custo, porte financeiro, diferenciação de produtos e serviços. A autora cita que a diminuição de empresas no setor, por meio das fusões e aquisições de redes menores, cria barreiras à entrada de novos concorrentes e, conseqüentemente, permite a formação de oligopólios bastante concentrados.

Segundo o boletim do DIEESE (2003a), a formação de oligopólios no setor supermercadista gera diversos riscos, como, por exemplo, a imposição de preços realizada pelas grandes redes junto aos fornecedores, que traz como conseqüência a restrição de opções para os

consumidores. De acordo com esse boletim, a implantação dessas grandes lojas resulta na perda de um grande número de postos de trabalho. A abertura dessas empresas normalmente significa o aniquilamento dos pequenos supermercados, “mercadinhos”, que operam no bairro e adjacências. Esse fato é crítico, pois os pequenos estabelecimentos são os responsáveis pela empregabilidade de boa parte da mão-de-obra no Brasil, tendo grande contribuição para o desenvolvimento social e econômico do país (DIEESE, 2003a).

Segundo Quental et al. (2001), a oligopolização aumenta também o poder de barganha dos grandes grupos, que passam a competir por preço. Em contrapartida, os pequenos supermercadistas, que não têm escala comparável, acabam comprando produtos de atacadistas e não diretamente de fornecedores, aumentando, assim, os seus custos. Isso acarreta em produtos finais caros para o consumidor, pois a margem de lucro dos atacadistas é elevada, inviabilizando o repasse no preço das mercadorias.

No Brasil, de acordo com a ABRAS, o processo de concentração vem se desenvolvendo gradativamente. Embora a concentração tenha se intensificado na segunda metade da década de 90, o Brasil ainda não atingiu o grau de concentração elevado de países como a Alemanha, França e Inglaterra, onde as cinco maiores empresas detêm 76%, 67% e 60% do mercado, respectivamente. Ainda assim, o nível de concentração no Brasil é inferior ao de outros países da América do Sul, conforme se observa na Figura 5.

A Argentina e o Brasil despontam como mercados em que a concentração varejista teve um dos maiores crescimentos nos últimos anos, em torno de 20% (BLECHER, 2000). Segundo Hiroshi (2002) e Caminiti (2001), a tendência é que o percentual de concentração no setor supermercadista brasileiro aumente nos próximos anos, devido às dimensões continentais do país e à expansão do seu mercado. No início de 2004, as movimentações de aquisições e fusões já se mostraram presentes, com a compra do BomPreço pelo Wal-Mart e da associação do Sendas com a CBD (Pão de Açúcar), aumentando, nesse ano, a concentração no setor.

¹⁷ Análise Antitruste para Atos de Concentração. Material conseguido na URL: www.anp.gov.br/doc/gas/analise_antitruste.pdf.



Figura 5 – Concentração das cinco maiores redes supermercadistas de alguns países

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados do MCM Consultores (2003) e Souza (2004)

* Valores referentes a 2003; ** Valores referentes a 2004.

De acordo com Gonzalez et al. (1999), é provável uma concentração brasileira semelhante ao que ocorre na Alemanha e na França. Considerando as regiões do país, torna-se possível considerar que a maior expansão de hiper e supermercados ocorra nos grandes centros urbanos, tais como São Paulo e Rio de Janeiro, onde é possível que permaneçam apenas poucas grandes empresas dominando o mercado (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2000a).

Também compartilhando dessa opinião, Lemos, Rosa e Tavares (2004), em previsão para os próximos anos, declaram:

Em termos estruturais, contudo, pode-se antever que não se esgotará o processo de aquisição de pequenas e médias redes pelos grandes grupos nacionais e estrangeiros. Ao que tudo indica, ainda existem redes regionais à venda, e a disputa entre os grandes grupos pela liderança do mercado passa pela aquisição delas.

Atualmente, o maior número de hiper e supermercados já se concentra no Sudeste, responsável por 56,3% do faturamento das 300 maiores empresas do setor, em 1997 (MENDONÇA, 2002). Para Saab, Gimenez e Ribeiro (2000a), mesmo com a intervenção do

CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) é provável que os processos de fusão e aquisição perdurem por um bom tempo. Por exemplo, em maio de 2000, o CADE aprovou a compra da rede paranaense Mercadorama pelo Sonae, que, com essa aprovação, passou a dominar 45% das lojas da região metropolitana de Curitiba.

Como consequência do processo de concentração, Mendonça (2002) destaca alguns aspectos:

- *mudanças na relação de forças na cadeia produtiva*: a concentração permite o fortalecimento das grandes redes supermercadistas nas negociações empresariais junto aos fornecedores, que passam a exigir concessões, como melhores preços e maiores prazos de pagamento;
- *menor geração de empregos*: dado o crescimento da adoção de novas tecnologias e da automação no setor, pode-se perceber uma queda na geração de emprego; e
- *difusão de novos padrões de gestão*: junto com sua expansão, as grandes redes trazem uma maior profissionalização para o setor, fazem investimentos em novos padrões de gestão.

Segundo estudo conduzido pela Federação do Comércio de São Paulo (FECOMÉRCIO – SP) (OLIVEIRA, 2003:1), “a instalação de grandes lojas de redes afetam drasticamente o pequeno comércio da vizinhança, significando desemprego e fechamento de pequenas lojas”. Nesse estudo, Oliveira (2003) destaca que cada emprego gerado nessas grandes lojas acarreta o corte de uma vaga e meia nos pequenos estabelecimentos. O autor salienta que a grande vantagem das grandes redes – a prática de menores preços por conta dos ganhos de escala – acaba por ficar apenas na teoria, citando o exemplo de uma grande rede internacional do varejo, que oferece preços vantajosos apenas em 1.500 dos 80.000 itens comercializados.

Finalizando, o estudo aponta que, diante das graves consequências econômicas causadas pela concentração das grandes redes de varejo, diversas entidades, em todo o país, defendem a aprovação de um Projeto de Lei em tramitação na Câmara Federal, que dispõe sobre a exigência de um estudo sobre os impactos socioeconômicos nas regiões vizinhas de projetos comerciais com mais de mil metros quadrados de área. De acordo com essa lei, um hipermercado poderia, por exemplo, ser proibido de vender pães ou roupas, caso sua presença implicasse o fechamento de padarias e butiques instaladas em seu entorno (OLIVEIRA,

2003). Uma lei como essa não estaria protegendo incompetências, mas estimulando potencialidades.

Um caso crítico foi o ocorrido na cidade de Londrina/PR, após o estabelecimento de uma loja Carrefour, que, ancorada em um grande empreendimento na área de *shoppings centers*, alterou de forma muito rápida os hábitos de consumo dos clientes de Londrina e das cidades da região, que praticamente abandonaram as compras em supermercados locais, atraídos pela variedade oferecida pelo novo concorrente, considerando a ampla variedade de produtos, estacionamentos generosos, visual atraente e novos padrões de atendimento ao consumidor. Nos dois anos seguintes, outras grandes redes se instalaram na cidade, competindo intensamente com preços, promoções e estratégias ofensivas, levando diversos supermercados, nos bairros e na região central, a fechar seus negócios. Dezenas de empresas faliram e aquelas que conseguiram se manter no mercado foram obrigadas a buscar alternativas para sobrevivência (MARQUI et al., 2002).

Em São Bernardo do Campo foi registrado um caso semelhante, após a instalação do Eldorado, no final dos anos 80, na cidade. Segundo uma pesquisa realizada na época pelo SINCOMÉRCIO (Sindicato do Comércio Varejista), sobre a influência do empreendimento para o comércio da redondeza, os dados relatam que 130 pequenos estabelecimentos comerciais fecharam em consequência do impacto econômico representado pelo empreendimento. Fato muito parecido aconteceu com a chegada do Carrefour em Diadema (LIMA, 2000). Nessa reportagem, o entrevistado Ricardo Fioravanti, assessor de marketing do SINCOMÉRCIO, relata:

Estamos vivendo verdadeiro massacre. A chegada em massa de grandes empreendimentos pegou os pequenos varejistas no contrapé do despreparo administrativo. E isso está sendo fatal. Faltou aos administradores públicos formatar legislação que permitisse o repasse de todo o conhecimento tecnológico de gerenciamento das grandes redes aos pequenos negócios. (LIMA, 2000:2).

Oliveira e Machado (2005:93) fazem um interessante estudo sobre tendências e soluções para o aumento de poder de mercado do segmento varejista¹⁸. Na análise, os autores discutem casos de alguns países da União Européia (Reino Unido, Espanha, França e Holanda), México, Estados Unidos, Coréia do Sul e Japão. Concluem que o uso exagerado do poder

¹⁸ Esse foco do trabalho se encontra no capítulo 4, titulado “Estruturas internacionais do setor de distribuição”.

pode ocasionar perdas de longo prazo para a sociedade, ao reduzir a concorrência nos diversos segmentos da economia. Chamam a atenção para o fato de que existem diferentes formas de tratar o assunto, desde a adoção de legislações específicas, como no caso francês, quanto por meio de um código de conduta entre fornecedores e grandes varejistas, como o elaborado no Reino Unido. Mas enfatizam que, “apesar da diversidade de formas, em todos os países encontraram-se evidências do abuso do poder de mercado”. Finalizam o estudo apontando a formação de cooperativas de pequenos fornecedores e associações de pequenos varejistas como as novas formas organizacionais na diminuição do poder de barganha do grande varejo, juntamente com a utilização de códigos de conduta visando impor limites à adoção de práticas não concorrenciais. Discutem, ainda, que o papel das autoridades deveria ser o de intensificar as ações no sentido de elevar a competição ao longo de toda a cadeia produtiva e nos diferentes segmentos do varejo, bem como coibir qualquer tipo de abuso do poder econômico.

No Brasil existe a Lei de Defesa da Concorrência (Lei n. 8884/94 – Lei Antitruste), capaz de enquadrar possíveis abusos cometidos por varejistas contra fornecedores, decorrentes do elevado poder de mercado. Os artigos 20 e 21 da Lei contêm elementos suficientes para inibir o abuso de posição dominante (Oliveira; Machado, 2005).

A Lei 8884/94 dispõe com absoluta clareza (SANTANA, 2005:3; ANÁLISE ANTITRUSTE PARA ATOS DE CONCENTRAÇÃO, 2005:18):

Art. 20. Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;

II - dominar mercado relevante de bens ou serviços;

III - aumentar arbitrariamente os lucros;

IV – exercer de forma abusiva posição dominante;

§ 2º. Ocorre posição dominante quando uma empresa ou grupo de empresas controla parcela substancial de mercado relevante, como fornecedor, intermediário, adquirente ou financiador de um produto, serviço ou tecnologia a ele relativa.

§ 3º. A posição dominante a que se refere o parágrafo anterior é presumida quando a empresa, ou grupo de empresas, controla 20% (vinte por cento) de mercado relevante, podendo este percentual ser alterado pelo CADE para setores específicos da economia.

Somente se falharem as instituições competentes, neste caso o CADE, é que as entidades de Defesa do Consumidor deverão buscar, em juízo, a inibição destas e de outras fusões empresariais que representem qualquer indício de eliminação da concorrência.

Segundo Andrade et al. (2005:2), o artigo 21 da mesma lei apresenta, de forma meramente exemplificativa, algumas práticas comerciais que podem ser consideradas como anticompetitivas:

- Cartel: acordos com concorrentes para fixação de preço ou condições de venda;
- Obter ou influenciar a adoção de conduta comercial uniforme ou concertada entre concorrentes;
- Divisão de mercados de serviços ou produtos;
- Limitar ou impedir o acesso de novas empresas no mercado;
- Criar dificuldades à constituição, ao funcionamento ou ao desenvolvimento de empresa concorrente ou de fornecedor ou de cliente;
- Combinar previamente preços ou ajustar vantagens em concorrência pública ou administrativa;
- Imposição de condições de revenda para distribuidores;
- Política discriminatória de preços ou condições de venda;
- Dificultar/romper relações comerciais de prazo indeterminado, em razão de recusa da outra parte em submeter-se a cláusulas e/ou condições comerciais injustificáveis ou anticoncorrenciais;
- Recusa de venda;
- Venda predatória;
- Venda casada; e
- Imposição de preços excessivos.

De acordo com a Análise Antitruste para Atos de Concentração (2005:18), “juridicamente, é de extrema relevância destacar que qualquer conduta, enunciada ou não na Lei, pode ser reputada ilegal com base no exame dos efeitos econômicos líquidos”. O artigo 15 dessa lei discute que:

ela se aplica às pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, bem como a quaisquer associações ou entidades de pessoas, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica, mesmo que exerçam atividades sob regime de monopólio legal”.

Santana (2005:4) aponta que o legislador também dispõe do artigo 29 (SANTANA, 2005:4):

Art. 29 - Os prejudicados, por si ou seus legitimados do artigo 82 da Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990, poderão ingressar em juízo para, em defesa de seus

interesses individuais ou individuais homogêneos, obter a cessação de práticas que constituam infração da ordem econômica, bem como o recebimento de indenização por perdas e danos sofridos, independentemente do processo administrativo, que não será suspenso em virtude do ajuizamento de ação.

No entanto, é importante salientar que a função da Lei é coibir o abuso do poder econômico justamente porque ele é gerador de ineficiências. Isso implica que “não se deve vedar atos ou condutas que produzam ganhos líquidos de eficiência, já que, caso o faça, gerará ineficiências tão ou mais negativas do que aquelas que objetiva refutar” (ANÁLISE ANTITRUSTE PARA ATOS DE CONCENTRAÇÃO, 2005:20).

Vale notar que os efeitos decorrentes das condutas típicas ilegais são descritos superficialmente na Lei, cabendo à análise econômica indicá-los nas situações concretas e avaliar supostas eficiências deles provenientes (ANÁLISE ANTITRUSTE PARA ATOS DE CONCENTRAÇÃO, 2005:18).

No final de 1997, a perspectiva da vinda de grandes empreendimentos para a cidade de Porto Alegre instigou diversas Secretarias da Prefeitura a questionar acerca do melhor uso do solo urbano, bem como da necessidade de um instrumento de avaliação dos impactos socioeconômicos deles decorrentes. Esse movimento resultou de dois acontecimentos no período, que confrontaram a Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) com a possibilidade de externalidades negativas dos grandes empreendimentos urbanos, se deixados às leis de mercado (PINHEIRO, 2000):

- construção do *Big Shop Cristal* (bairro zona sul), em que a prefeitura, antecipando-se ao problema social do deslocamento de várias famílias, em sua maioria pobres que ocupavam o local, instituiu, como medida condicionante ao licenciamento do projeto, a remoção planejada das famílias; e
- instalação do *Shopping Bourbon Ipiranga*, cuja loja âncora é o supermercado de mesmo nome (Bourbon) e pertencente à rede Zaffari (7ª no ranking do setor), que provocou o fechamento de vários pequenos estabelecimentos que atuavam no comércio local.

O poder público, procurado pela comunidade, decidiu estabelecer uma forma de regulamentação que evitasse, ou pelo menos minimizasse, os efeitos “perversos” até então

não quantificados e tampouco ponderados por ocasião das análises que antecediam a concessão das licenças para a realização dos empreendimentos (PINHEIRO, 2000).

Na ausência de normas específicas para situações dessa natureza, os técnicos da PMPA pesquisaram a legislação de outros países. Verificaram que o fundamento para limitar a concentração econômica, decorrente da instalação de empreendimentos como super e hipermercados, baseia-se na defesa do equilíbrio da concorrência. Como exemplo, na França, a Lei de Orientação do Comércio e Artesanato – Lei Royer, cuja última atualização data de julho de 1996, restringe a criação ou expansão de super e hipermercados, permitindo sua instalação apenas fora do perímetro urbano (PINHEIRO, 2000). Em Portugal e na Espanha, também há leis que restringem a abertura de novos hipermercados, porque são considerados predatórios para o pequeno comércio. Complementando a discussão de Pinheiro (2000), Neto Zacarias (2003) destaca que a Alemanha, Itália, França e Japão também vêm adotando medidas para neutralizar as conseqüências da concentração no varejo, com medidas para restringir a instalação de grandes empreendimentos. Outro exemplo que pode ser citado é o caso da Coréia do Sul, em que a *Fair Trade Commission*, o CADE coreano, multou o grupo francês Carrefour em 400 mil dólares, por prática abusiva ao lançar despesas nas faturas dos fornecedores a título de apoio financeiro para abertura de novas lojas e espaços promocionais (NETO ZACARIAS, 2003).

Em Porto Alegre, a PMPA encontrou o amparo legal para legislar com parâmetros e critérios que contemplassem um diagnóstico socioeconômico, na Resolução nº 01 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), de 23 de janeiro de 1986. Esta resolução abarca parâmetros e critérios econômicos, de forma tímida e genérica, entretanto, propiciando que os municípios possam adequar a legislação às especificidades locais. Ademais, a legislação do CONAMA é voltada para a disciplina e avaliação do impacto ambiental decorrente da construção de estradas, barragens e afins; portanto, empreendimentos não urbanos. Destarte, fez-se necessário uma extensão conceitual que adaptasse, aos novos tempos, o princípio legal. Assim, na justificativa que antecede e propõe o Decreto Municipal nº 11.978, são lidos os seguintes argumentos (PINHEIRO, 2000:5):

“...o conceito de impacto ambiental engloba a avaliação das diversas influências do meio e não somente a avaliação do ambiente natural como outrora ocorria, exigindo, assim, a análise de todos os aspectos que afetam as relações do homem com o ambiente em que vive e de tudo o que é criado a partir das próprias relações humanas, inclusive o impacto socioeconômico dos empreendimentos”

“... o inciso IX do artigo 170 da Constituição Federal estabelece tratamento favorecido às empresas de pequeno porte, a importância da avaliação do impacto econômico decorrente da instalação de empreendimentos de grande porte na cidade, os conseqüentes reflexos na micro, pequena e média empresa e a competência municipal para licenciar os empreendimentos, avaliando o impacto ambiental respectivo”

Por fim, o Decreto datado em 15/05/98, em Porto Alegre, determina que devem ser submetidos ao estudo e avaliação de impacto ambiental os empreendimentos (inclusive reformas e ampliação) com área de venda igual ou superior a 2.000 m², com a finalidade de orientar a decisão quanto ao licenciamento ambiental das atividades relacionadas ao Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano. No seu artigo 3º, dispõe que:

"No Termo de Referência para a elaboração do Estudo de Impacto Ambiental destas atividades, obrigatoriamente deverão constar elementos que avaliem os aspectos que seguem:

I - o impacto ambiental do empreendimento no meio físico;

II - o impacto ambiental no meio biológico;

III - o impacto ambiental no meio socioeconômico;

§ Único - O Estudo de Impacto Ambiental deve identificar, analisar e apontar os impactos significativos, positivos e negativos, indicando as eventuais medidas mitigadoras e/ou compensatórias, para os impactos do empreendimento. (PINHEIRO, 2000:6).

O artigo 4º complementa a necessidade de uma avaliação mais criteriosa da implementação de novas lojas em Porto Alegre, ao determinar que:

Para a análise do impacto socioeconômico da atividade, o Termo de Referência deverá conter no mínimo as seguintes exigências:

I - descrição do empreendimento e dos segmentos de atuação no mercado, da incidência sobre a oferta, o emprego e qualidade de vida da população;

II - delimitação e descrição da área de influência do empreendimento, contemplando os equipamentos e a estrutura comercial e de serviços existente, a população atingida e suas características, bem como a

capacidade de consumo e de oferta;

III - possíveis impactos sobre o mercado em relação a micro, pequena e média empresa, o emprego e satisfação da população;

IV - medidas mitigadoras e/ou compensatórias para os possíveis efeitos negativos decorrentes do empreendimento;

§ 1º - Os estudos a serem apresentados deverão considerar a situação do momento anterior ao empreendimento, bem como elaborar projeções para os períodos de implantação e operação do mesmo.

§ 2º - A peculiaridade de cada empreendimento importará na elaboração de termo específico, o qual contemplará a singularidade que caracteriza a proposta. (PINHEIRO, 2000:6).

Com base nesse decreto, criou-se a estrutura jurídica, identificando os elementos básicos necessários à análise do processo de instalação dos grandes empreendimentos urbanos, mediante a concessão de licenças.

De acordo com Pinheiro (2000), é importante salientar que o Decreto Municipal exige que o próprio empreendedor se antecipe, inventariando e analisando os impactos negativos do futuro empreendimento, propondo medidas solucionadoras. Amplia-se, pois, a responsabilidade do investidor para além dos limites do seu empreendimento, adquirindo, assim, uma dimensão social. A longo prazo, é de se esperar um efeito educativo, modificando atitudes e comportamentos no que tange à cidadania. Como subproduto do processo, cada novo empreendimento possibilitará que o poder público amplie o seu conhecimento sobre a realidade socioeconômica dos munícipes, aprimorando a metodologia introduzida com o Decreto (PINHEIRO, 2000).

No final de 1997, o grupo Carrefour desenvolveu, em paralelo às iniciativas da PMPA, um projeto orçado em R\$ 25 milhões, destinado à construção de uma grande loja na área urbana. As primeiras notícias favoreciam o empreendimento pela ocupação que traria à área, pela modernidade e pelo número de empregos a serem gerados. Nesse período, dado o esforço da PMPA, conforme discutido anteriormente, o projeto encontrou forte oposição, iniciando-se, então, várias rodadas de negociações e iniciativas para instituir e consolidar a avaliação do impacto socioeconômico dos grandes empreendimentos urbanos. O caso Carrefour foi o primeiro empreendimento a ser submetido à nova regulamentação no Brasil. A falta de experiência e estrutura, e a polêmica que envolve o assunto, levaram a PMPA a solicitar o

auxílio de uma consultoria externa, independente, para analisar e avaliar os estudos apresentados pela empresa (PINHEIRO, 2000).

No caso do Carrefour em Porto Alegre, a análise socioeconômica contou com a participação popular para a elaboração de propostas, ficando assim definido (SANTORO; NUNES, 2003:2):

- a) o empreendedor seria responsável pela construção de uma creche para a comunidade da região, com capacidade para 60 crianças, que seria mantida pela Secretaria de Educação, a fim de responder à demanda criada pelo empreendimento;
- b) a destinação dos resíduos sólidos deveria ser feita em separado (orgânico e seco), para projetos de geração e renda apoiados pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre;
- c) deveria ser viabilizada a comercialização de produtos rurais com a marca de qualidade de Porto Alegre, "Sabor Local", no complexo de vendas. Foi garantida uma porcentagem de produtos que seriam comprados com esse selo, estimulando a produção e comercialização de hortifrutigranjeiros da região;
- d) o empreendimento deveria garantir uma quota mínima de 10% de concentração de pessoas com mais de 30 anos, excetuando os cargos de direção;
- e) deveria haver a garantia de um mínimo de 40 lojas no complexo de vendas, com prioridade para empreendedores locais, transferindo da rua, para dentro do estabelecimento, o pequeno comerciante; e
- f) o empreendedor deveria contribuir com R\$ 480 mil para o Programa de Apoio à Economia Local, destinado a programas de geração de emprego e renda do Município.

Mesmo com as contrapartidas apresentadas, segundo Santoro e Nunes (2003), o investimento continuou se mostrando vantajoso para o empreendedor. As exigências do poder público não afastaram o investidor interessado em implantar um grande empreendimento. Os autores finalizam sua argumentação destacando que, em diversos municípios, ao mesmo tempo em que esse processo ocorria em Porto Alegre, outros hipermercados estavam conseguindo sua licença para funcionamento sem qualquer exigência de contrapartida por parte da prefeitura.

Mesmo sendo muito importante a atuação dos municípios nesse processo, torna-se fundamental considerar a relevância da definição de uma política nacional, para que as

exigências de contrapartida pela prefeitura não sejam impeditivas, prejudicando os municípios em garantir um adequado desenvolvimento urbano. O objetivo das prefeituras, nesse contexto, deve estar focado no estímulo a uma competição mais equilibrada, permitindo espaço para vários portes de comércio e serviços (SANTORO; NUNES, 2003).

Porto Alegre é a única cidade do país que prevê restrições para empreendimentos com área de vendas superior a 2.000 m² (NETO ZACARIAS, 2003). Tendo em vista as estratégias das grandes redes supermercadistas no Brasil, torna-se relevante que o governo brasileiro crie mecanismos e leis que visem reduzir as conseqüências de uma maior concentração, na tentativa de manter no mercado redes menores, nos mais diversos setores, hoje tão relevantes no cenário do país.

Fávero (2004) acredita que leis podem ajudar o desempenho dos pequenos varejistas, sendo a regulamentação um instrumento de contenção do excesso de poder de mercado exercido pelos grandes varejistas.

No entanto esse é um assunto ainda polêmico. Barrizzelli (2000), por exemplo, não considera necessárias leis impeditivas de abertura das grandes lojas em um país com dimensões continentais como o Brasil. A regulamentação, segundo o autor, tem fundamento em países menores, em que a maior concentração de negócios acaba dificultando a atuação dos pequenos varejistas.

Mesmo sendo um assunto polêmico, o ponto de vista de Oliveira (2003) tenta mostrar a importância e necessidade de proteção legal aos pequenos e médios supermercadistas:

É conveniente registrar que mecanismos de proteção legal ao pequeno comércio, vistos como heresia por muitos, são corriqueiros nos grandes países, fartamente encontrados nos ícones do Primeiro Mundo, como Estados Unidos, França e Japão.

Essas colocações reforçam a importância de uma análise mais criteriosa por parte do governo e da sociedade como um todo, em relação às dificuldades reais enfrentadas pelos pequenos e médios supermercadistas frente ao cenário acirrado desse segmento de mercado.

O Quadro 7 traz um resumo das principais estratégias das grandes redes supermercadistas, discutidas ao longo do tópico 2.1 3, e seus principais impactos.

Quadro 7 - Estratégias das grandes redes supermercadistas e seus impactos

Estratégia	Objetivo	Descrição	Impactos	Exemplos
Estratégia de expansão	Ampliar participação de mercado no país já atuante	Construção de novos pontos de venda ou compra de redes existentes, visando uma rápida expansão no território nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de oligopólios no setor • Abuso do poder de compra das grandes redes junto aos fornecedores (alto grau de dependência do fornecedor) • Deterioração das economias regionais, especialmente daquelas fora dos grandes centros produtores, com implicações sociais perversas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pão de Açúcar • Sonae • Wal-Mart
Estratégia de internacionalização do capital	Entrar em novos mercados internacionais	Internacionalização societária das redes locais por meio da aquisição parcial ou integral de redes nacionais ou regionais por parte de grupos internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de oligopólios no setor (internacional) • Surgimento de megacorporações, à medida que consolida um número reduzido de grandes atores, com poder de influência no comércio mundial. (concentração) • Maior dificuldade de sobrevivência das redes menores, que não têm o mesmo poder e influência sobre os fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Wal-Mart (Americano) • Sonae (Português) • Royal Ahold (Holandês) • Casino (Francês)
Estratégia de novos formatos de loja	Diversificar atuação, para atender a consumidores do interior, em cidades que não comportam lojas de grande porte	Reformulação do padrão de lojas, passando a operar com diferentes bandeiras, cada uma focada em um nicho de mercado atrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de oligopólios no setor • Disputa pelo mercado de bairro, hoje atendido pelas “lojas de vizinhança” • Necessidade de profissionalização e de desenvolvimento do pequeno e médio supermercadista para acompanhar as mudanças do mercado, visando a sua sobrevivência 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrefour (Bandeira Dia%) • Pão de Açúcar (ABC Barateiro)
Estratégia de expansão das áreas geográficas de atuação	Expandir nacionalmente, principalmente em regiões ainda não atendidas	Esforço das redes supermercadistas em se expandirem para outras regiões no mercado doméstico ainda não atendido, buscando ampliar sua participação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de oligopólios no setor • Fortalecimento dos grandes grupos em detrimento das redes de menor porte e aumento da competição • Aumento das barreiras de entrada no mercado, fortalecendo a liderança das grandes redes • Concentração de capital, o que permite maiores investimentos na modernização, dificultando a atuação das redes menores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pão de Açúcar (Nordeste e Capital SP) • Wal-Mart (Nordeste) • Carrefour (Centro-Oeste)
Concentração	Expandir e dominar o mercado	Adoção das demais estratégias descritas anteriormente. As redes maiores adquirem redes de menor porte, surgindo, assim, um mercado concentrado, em poder dos hiper e supermercados	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de oligopólios bastante concentrados • Aumento do poder de barganha dos grandes grupos, que passam a competir por preço • Concentração de capital, o que permite maiores investimentos na modernização, dificultando a atuação das redes menores • Impactos socioeconômicos (desemprego e fechamento de lojas) • Mudanças na relação de forças na cadeia produtiva • Perda de postos de trabalho (adoção de novas tecnologias, automação no setor) e difusão de novos padrões de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra do BomPreço pelo Wal-Mart • Associação do Sendas com o Pão-de-Açúcar

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 As centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte

Sabe-se que as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. Elas são soluções ou respostas dos estudiosos a esses mesmos problemas. No entanto, a dimensão da organização pequena e média empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constando-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica”. (LEONE, 1999:94).

Após a discussão, no tópico anterior, sobre a evolução e a atual estruturação do setor supermercadista brasileiro, buscou-se, nesse tópico, relatar as principais idéias que norteiam a formação das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte. Inicialmente, discutiu-se, no tópico 2.2.1, o referencial teórico sobre a formação das redes empresariais; posteriormente, buscou-se esclarecer a questão das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil, no tópico 2.2.2.

2.3.1 A formação das redes de empresas: principais conceitos

No plano técnico-operacional, o termo “rede” denota comumente a idéia de fluxo, como, por exemplo, as redes de comunicação, de transporte, de água e esgoto e de telecomunicações. No âmbito organizacional, implica um conjunto de relações entre empresas, visto como recurso estratégico para as organizações enfrentarem um ambiente de incerteza, caracterizado pela competitividade, por crises e momentos de reestruturação, tanto nas diversas esferas de atuação pública como na gestão dos negócios (CÂNDIDO; ABREU 2000).

Hakansson e Ford (2002) também enfatizam que um mercado de negócio pode ser visto como uma rede, em que os nós são unidades de negócios (manufaturas e/ou companhias de serviços) e os relacionamentos entre as unidades são as linhas.

Atualmente, a utilização do conceito de rede no contexto empresarial tem se intensificado, decorrente da atual conjuntura econômica de concorrência e competitividade, da possibilidade de as empresas, por meio das redes, conseguirem desenvolver-se e expandir seus negócios empresariais, e da conscientização de que as empresas não teriam condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento se atuassem de forma isolada

(TURNBULL et al., 1996; CÂNDIDO; ABREU, 2000; BRIDGEWATER; EGAN, 2002; BENGTSSON; KOCK, 2003).

Considerando o cenário altamente globalizado e competitivo, fortalece a idéia de cooperação como uma forma de vencer as incertezas e sobreviver. Miles e Snow (1992) e Powell (1990) apontam o surgimento e a consolidação do conceito de redes como consequência do mercado, que se tornou mais globalizado, hipercompetitivo, revelando ineficiências nos modelos tradicionais de produção organizacional.

Em recente estudo, Borgatti e Foster (2003) relatam que as pesquisas sobre redes tiveram um crescimento exponencial nos recentes anos, nas diversas disciplinas do conhecimento, decorrente das inúmeras mudanças que se iniciaram na segunda metade do século XX. Segundo os autores, durante as décadas de 80 e 90, os termos redes e similares foram vastamente utilizados para as formas organizacionais, caracterizadas por trocas contínuas entre organizações semi-autônomas que contavam com a confiança e com o relacionamento social implícito para proteger as transações e reduzir custos. Dentre algumas publicações relevantes sobre o tema e utilizadas neste estudo, tem-se as de autoria de Jarillo (1988), Powell (1990), Williamson (1991), Miles e Snow (1992) e Gulati, Nohria e Zaheer (2000).

Fazendo uma reflexão, Amato (2000) afirma que a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando importância, não apenas nos países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, mas também naqueles emergentes, como é o caso do México, Chile, Argentina e Brasil.

Dentre as razões para se estudar as organizações sob uma perspectiva de redes, destacam-se (NOHRIA; ECCLES, 1992):

- as organizações constituem uma importante rede social e, portanto, devem ser discutidas e analisadas dessa forma;
- o ambiente organizacional, caracterizado pelo conjunto de empresas que se interligam e se interagem continuamente, propicia uma análise mais abrangente; e
- as atitudes e comportamentos dos atores organizacionais podem ser mais bem compreendidos sob a forma dos relacionamentos e interações entre eles.

Mesmo considerando a relevância e o crescimento de pesquisas sobre redes, nos recentes anos, é importante destacar que as idéias, os conceitos e as aplicações desse termo não são novas. Nitin Nohria, um dos mais consolidados autores sobre o assunto, citado fidedignamente por pesquisadores de diversos países que publicam artigos sobre redes, enfatiza que, desde os anos 30 do século passado, essa abordagem vem sendo sistematicamente empregada por estudiosos de diversas áreas do conhecimento, como as ciências sociais, antropologia, psicologia e biologia. No entanto, no que tange às organizações, a maioria dos autores utiliza o termo “redes sociais”, no qual a estrutura de qualquer organização deve ser compreendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Na biologia, por exemplo, o autor enfatiza que o conceito de rede está ligado ao estudo dos padrões de relacionamentos entre os seres dentro de um sistema e das moléculas quando submetidas a determinadas condições físicas e químicas; Psicologia e na Antropologia, o enfoque está mais relacionado às diversas formas de interação e relacionamento entre pessoas e grupos (NOHRIA; ECCLES, 1992).

De acordo com Mitchell (1969), os antropólogos sociais desenvolveram o conceito de redes sociais para compreender a ação e o comportamento social nos termos dos relacionamentos compartilhados entre os atores sociais. Essa idéia é reforçada por Rank e Wald (2000), que defendem a análise de redes sociais como um método para investigar estruturas sociais, podendo ser aplicado em uma larga escala dentro de diversas disciplinas acadêmicas.

Em um amplo estudo sobre redes e as relações interorganizacionais, Cândido e Abreu (2000) destacam que a forma organizacional da rede depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes, e que o objetivo da interação entre atores e organizações sob essa forma de estruturação é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, flexibilizar o seu funcionamento através das relações de cooperação, visando viabilizar interesses e projetos comuns. Os autores destacam, ainda, que podem participar das redes empresas que, devido às limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Nesse contexto empresarial, a formação em redes pode trazer para as firmas uma importante contribuição na inovação do processo, estimulando a divisão e o compartilhamento de informação técnica e científica. Pode também encorajar o desenvolvimento e a transferência de tecnologia, além de ser uma importante ferramenta capaz de promover a eficácia de

marketing das organizações, como, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, expansão dos recursos de base e estrutura de precificação das empresas (SHAW, 1999).

Quanto à sua formação, as redes são compostas por uma estrutura celular não rigorosa e desenvolvem atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos (CANDIDO; ABREU, 2000).

Independente do tamanho, segmentos de atuação e atividades desenvolvidas, de um modo geral, as redes assumem as seguintes formas (CANDIDO; ABREU, 2000):

- bilateralidade/multilateralidade: quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente;
- homogeneidade/heterogeneidade: quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede;
- formalidade/informalidade: quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos em contrato; e
- estática/dinâmica: quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, conseqüentemente criando um certo grau de convivência com às mudanças.

As redes também podem ser compreendidas considerando as dimensões morfológica e de interação.

A dimensão morfológica considera o modelo e a estrutura da rede, e envolve os seguintes aspectos (O'DONNELL et al., 2001):

- ancoragem: refere-se ao pensamento das relações da rede como um todo, não agindo de acordo com interesses individuais;
- densidade: é a medida que traduz o nível de conexão entre os atores da rede;
- alcance: descreve a facilidade que os atores da rede têm em contatar uns aos outros; e
- extensão: refere-se à heterogeneidade dos atores da rede.

Já a dimensão de interação considera o processo da rede propriamente, e pode ser compreendida em cinco extensões (O'DONNELL et al., 2001):

- conteúdo: envolve a compreensão dos atores envolvidos nas implicações acerca do seu envolvimento;
- intensidade: refere-se ao grau de comprometimento com que cada ator honra suas obrigações junto aos outros atores da rede;
- frequência: descreve o número de vezes e a quantidade de tempo que os atores gastam na interação do relacionamento;
- durabilidade: é a medida referente à duração do relacionamento; e
- direção: refere-se ao foco da rede, na qual o relacionamento deve ser orientado.

Em uma análise crítica sobre as pesquisas que abordam o termo redes, O'Donnell et al. (2001) enfatizam que uma das conseqüências da intensificação e popularidade do tema por parte dos pesquisadores foi a necessidade de recuperar a perda da essência do seu significado. Diversos autores passaram a adotar definições para o que constitui uma rede, assumindo diferentes formas, unidades de análises e métodos de pesquisa, mesmo considerando os estudiosos de um mesmo campo de atuação. Ainda segundo esses autores, a literatura mostra que as pesquisas sobre redes organizacionais recaem em duas categorias principais: redes interorganizacionais (ION) e redes intrapessoais (rede pessoal), também conhecidas como “redes interorganizacionais e redes sociais”, ou “redes formais e informais”.

Freqüentemente pode ser encontrada na literatura, a categorização de redes verticais e horizontais para as pesquisas sobre redes interorganizacionais. Já o termo “redes intrapessoais” é freqüentemente utilizado como sinônimo de “redes sociais” e “redes de contato pessoal”, que, embora não seja exaustivamente estudado, como as redes interorganizacionais, tem recebido maior atenção nos últimos anos. Na visão de O'Donnell et al. (2001), muitos pesquisadores que abordam as redes intrapessoais conduzem seus estudos na investigação das pequenas empresas, tópico este que tem ganho notória atenção nos recentes anos. Os autores ainda apontam alguns tópicos carentes no estudo sobre redes, com base na explicitação dos mais desenvolvidos atualmente (Quadro 8).

Quadro 8 - Tópicos abordados e potenciais na literatura sobre redes empresariais

<i>Tópicos de pesquisas encontrados na literatura sobre redes</i>	<i>Tópicos de pesquisas sobre redes com pouca ou nenhuma exploração</i>
A construção da rede	O processo de formação da rede e suas dimensões
A estrutura da rede	O conteúdo das relações em rede, a qualidade dessas relações, envolvendo as motivações individuais, expectativas e os resultados obtidos por participar da rede
Redes de firmas que estão iniciando seus negócios	Redes de firmas já estabelecidas no mercado
Relações duais (em particular, comprador-vendedor)	Relações entre duas ou mais partes
Aspecto econômico da troca	Aspectos sociais, econômicos e morais da troca
Distrito industrial (redes de empresas agrupadas em regiões específicas)	Diversas áreas geográficas
Relacionamentos diretos	Relacionamentos indiretos
Ponto de vista teórico da formação das redes	Operacionalização da teoria sobre redes - visão prática do seu funcionamento
Confirmação de que a formação da rede contribui para o sucesso das organizações	Descoberta das habilidades necessárias para garantir sua efetividade, e investigar como elas podem ser desenvolvidas ao longo do tempo
Obtenção de dados em uma única vez (análise estática)	Obtenção de dados longitudinais (análise dinâmica da evolução da rede ao longo do tempo)

Fonte: Adaptado de O'Donnell et al. (2001).

Com base na bibliografia estudada, pode-se dizer que o conceito de rede de empresas é bastante abrangente e, entre as diversas tipologias encontradas, destacam-se: organizações em redes, redes interorganizacionais, redes intrapessoais, redes intraorganizacionais, redes sociais, redes de governo, teias, blocos de relacionamentos estratégicos, alianças, *joint ventures*, organizações sem fronteiras, arranjos híbridos, distritos industriais, consórcios, parcerias e *networks*. A característica comum entre esses relacionamentos, de acordo com Bridgewater (2002), é o envolvimento de duas ou mais empresas que trabalham juntas na busca de vantagem competitiva. No entanto, o autor ressalta alguns fatores que devem ser considerados para seu sucesso: conhecer o valor da contribuição de cada parceiro, classificar e escolher criteriosamente os agentes, conhecer bem os parceiros, desenvolver a confiança, compreender e respeitar a individualidade de cada empresa integrante da rede.

Ribaut et al. (1995) fazem uma referência simplificada ao conceito de rede, mas esclarecedora, ao relacioná-lo ao agrupamento de empresas com o objetivo de fortalecer as atividades dos seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

O Quadro 9 traz alguns conceitos sobre “redes”, com base na visão de diferentes autores selecionados, em ordem cronológica.

Quadro 9 - Conceito de “redes” sob a visão de diferentes autores, em ordem cronológica

Autores/Ano	Origem dos Autores	Termo Utilizado	Definição de Redes
Miles e Snow (1986, 1992)	EUA	Rede de organizações	<i>Entidades integradas, baseadas na confiança para executar funções conjuntas de design, manufatura, marketing e/ou funções de distribuição em um relacionamento contratual</i>
Jarillo (1988)	Espanha	Rede	<i>Fatores organizacionais, cujos benefícios obtidos pela administração estratégica são distribuídos entre os seus membros</i>
Borys e Jemison (1989)	EUA	Arranjo híbrido	<i>Arranjos organizacionais que oferecem soluções para problemas empresariais, tais como: ineficiência operacional, escassez de recursos, riscos, porque conseguem extrair as potencialidades das múltiplas organizações independentes</i>
Williamson (1991)	EUA	Rede	<i>Relação contratual sem hierarquia, na qual a reputação dos efeitos são comunicados de forma rápida e exata</i>
Parkhe (1991, 1993)	EUA	Aliança estratégica	<i>Acordos voluntários entre firmas focados na utilização de recursos e/ou estrutura organizacional, para a realização dos objetivos individuais das empresas, relacionados à missão da cooperativa como um todo</i>
Lipnack e Stamps (1994)	EUA	Rede organizacional	<i>Participantes independentes, que contam com uma multiplicidade de lideranças, com um propósito unificador dotado de diversas interligações voluntárias</i>
Smith (1996)	Austrália	Rede de negócio	<i>Grupo de empresas ou indivíduos ligados por arranjos colaborativos com um propósito de negócio definido</i>
Yoshino e Rangan (1996)	EUA	Aliança estratégica	<i>Elo comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das empresas participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações e produtos</i>
Holmlund e Tornroos (1997)	Finlândia	Rede de negócio	<i>Uma série de atores conectados, que desempenham diferentes tipos de atividades de negócios em conjunto, resultantes da interação entre os mesmos</i>
Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	EUA	Rede de governo	<i>Uma rede estruturada de firmas autônomas engajadas na criação de serviços ou produtos baseados em contratos implícitos que podem ser adaptados conforme as contingências ambientais, para coordenar e proteger as trocas</i>
Buono (1997)	EUA	Rede	<i>Grupo de organizações no qual os limites das operações em conjunto não são claramente definidos; as redes são cada vez mais retratadas em termos estratégicos; uma ferramenta para as firmas fortalecerem suas posições no mercado</i>
Porter (1998)	EUA	Aliança estratégica	<i>Aliança entre empresas para ampliar ou fortalecer a competitividade das mesmas, obtendo vantagens dos diversos tipos, tais como: economia de escala ou de aprendizado, distribuição do risco, acesso aos mercados locais e às tecnologias, etc.</i>
Gulati (1998)	EUA	Aliança estratégica	<i>Arranjos voluntários entre firmas, envolvendo troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer por diversos motivos e objetivos, obter várias formas, e podem ser verticais ou horizontais</i>
Shaw (1999)	Inglaterra	Rede	<i>Importante ferramenta capaz de promover a eficácia de marketing das organizações, como por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos e estrutura de precificação das empresas</i>
Rank e Wald (2000)	Alemanha	Rede	<i>Grupo de atores semi-autônomos, claramente definidos, contínuos e estruturados, engajados em diversos relacionamentos de troca mútua, visando, juntos, alcançar o objetivo da rede</i>
Gulati, Nohria e Zaheer (2000)	EUA	Rede estratégica	<i>Conjunto de relacionamentos, horizontais e verticais, com outras organizações, que incluem fornecedores, clientes, concorrentes entre outras instituições, em diversas atividades, que ultrapassam as fronteiras de indústrias e países</i>
Cândido e Abreu (2000)	Brasil	Rede organizacional	<i>Estrutura, na qual podem participar empresas, que devido às limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos</i>
Hakansson e Ford (2002)	Noruega, Reino Unido	Rede	<i>Estrutura a qual um número de nós são relacionados com outros por linhas específicas. Um complexo mercado de negócio pode ser visto como uma rede, onde os nós são unidades de negócios e o relacionamento entre elas são as linhas. Cada nó ou unidade de negócio é limitado junto com muitos outros de diversas maneiras através dos relacionamentos</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), as redes de empresas podem ser do tipo *topdown* ou flexíveis. As redes *topdown* ocorrem quando uma grande empresa coordena sua cadeia de fornecedores e subfornecedores em vários níveis. Já as redes flexíveis possuem ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, que variam de acordo com o segmento em que se situam, produtos que comercializam e profundidade do nível de cooperação.

Para Amato (2000), existem três tipos básicos de redes: sociais, burocráticas e proprietárias. As redes sociais têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais e podem ser subdivididas em redes simétricas, nas quais todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência, e assimétricas, quando há a presença de um agente central que coordena os contratos formais de fornecimento de produtos e serviços entre as empresas da rede, mas não o relacionamento entre elas.

As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal destinado a regular as especificações de fornecimento de produtos e serviços e a própria organização da rede, e as condições de relacionamento entre seus agentes. Podem ser subdivididas em redes burocráticas simétricas, como as associações comerciais caracterizadas pelos cartéis, federações e consórcios; e redes burocráticas assimétricas, como as redes de agências, acordos de licenciamentos e contratos de franquia (AMATO, 2000).

Por fim, têm-se as redes proprietárias, nas quais os acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas são formalizados. Essas redes são subdivididas em redes proprietárias simétricas, como as *joint ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento, inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico, e redes proprietárias assimétricas, encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor e a empresa parceira (AMATO, 2000).

Sob um outro prisma, Santos et al. (1994) fazem uma análise interessante ao considerar a existência de dois tipos de redes de empresas: as redes verticais de cooperação, nas quais as relações ocorrem entre uma empresa e seus parceiros comerciais (produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço), e as redes horizontais de cooperação, nas quais as relações se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes ao mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes, atuais ou potenciais.

Complementando a literatura, O'Donnell et al. (2001) destacam que a maioria das pesquisas focadas nas redes verticais enfatiza a relação fornecedor-vendedor (canais). No que tange às redes horizontais, Bengtsson e Kock (1999) salientam que elas não vêm recebendo a devida atenção como as redes verticais, mesmo que ambas sejam igualmente importantes na realidade atual, fato esse também observado por O'Donnell et al. (2001). Isso acontece pelo fato de as trocas e benefícios econômicos ao longo de toda a cadeia de suprimento serem mais perceptíveis nas redes verticais. Nas redes horizontais esses ganhos estão mais fundamentados nas informações e benefícios sociais, e as relações construídas têm caráter mais informal, de difícil mensuração (BENGTSSON; KOCK, 1999; O'DONNELL et al.,2001).

Considerando o foco deste estudo, que se refere às redes horizontais, torna-se relevante citar a contribuição de Bengtsson e Kock (1999), que as subdividem de acordo com o tipo de relacionamento prevalente, com base no grau de competição/cooperação existente. Em cada relacionamento, torna-se possível identificar diferenças em relação ao modo de trocas, aos laços, à questão de poder e dependência, à confiança, às normas e objetivos e à proximidade e distância entre eles (Quadro 10).

Quadro 10 - Tipos de relacionamentos horizontais de acordo com o grau de competição/cooperação

Tipos de Relacionamentos	Coexistência	Cooperação	Competição	Cooperação
Trocas	Não há trocas monetárias; apenas trocas sociais e informações	São frequentes. Existem a troca monetária, de informação e social	Não há trocas	Existem trocas econômicas e não-econômicas
Laços	Inexistente, embora cada agente saiba da existência do outro agente	Podem acontecer todos os tipos de laços. Os mais frequentes são: social, de conhecimento, econômico/legal	Interação é simples e direta. Segue padrões de ação e reação	Podem acontecer todos os tipos de laços, apenas quando cooperam
Poder e Dependência	Presentes (poder para o agente em posição dominante e dependência para os demais agentes menores)	Distribuídos por normas informais. Poucos conflitos são observados	Igualmente distribuídos entre os competidores baseados em suas posições na rede de negócios	Do lado cooperativo o poder é baseado em aspectos funcionais e a dependência estipulada formalmente ou baseada na confiança. Do lado competitivo, o poder é baseado na posição e força do ator. A dependência é distribuída de forma mais igualitária
Proximidade ou distância entre os agentes	Há uma distância entre os agentes, baseada nos fatores psicológicos	Proximidade baseada em fatores psicológicos e funcionais	Proximidade baseada em fatores funcionais e psicológicos	Proximidade baseada em fatores funcionais e psicológicos
Confiança	Informal, mas deve ser respeitada	Embora exista a cooperação entre eles, isso não significa que não competem entre si, e até mesmo desconfiem um do outro	Existe a confiança e um agente segue o outro em suas decisões de negócios	Quando cooperam, existe a confiança, e são raros os conflitos. No entanto, quando competem, existe a desconfiança, surgindo os conflitos

Normas	Informais e fortes, embora as “regras do jogo” não sejam discutidas	Podem ser formais ou informais. Acordos formais estão presentes em alianças estratégicas ou outras parcerias. Acordos informais são construídos sobre normas sociais e confiança	As normas são baseadas em regras informais e a aceitação das mesmas é geral	As normas são claras quando cooperando, parcialmente baseadas em acordos formais. Quando competindo, são invisíveis
Objetivos	Os objetivos de cada agente são estipulados independentemente	Os agentes possuem objetivos comuns	São traçados independentemente, mas são similares em estrutura e são atingidos adquirindo recursos dos mesmos compradores	São estipulados em parceria quando os competidores cooperam, mas não é o caso quando eles competem

Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (1999) e Carvalho (2003).

A cooperação existente entre os agentes ou atores da rede pode viabilizar o atendimento de diversas necessidades e objetivos, que seriam difíceis de serem atingidos individualmente; assim como concilia interesses mútuos, propicia o levantamento de recursos e informações (POWELL, 1990; AMATO, 2000; PREMARATNE, 2001). Em se tratando das empresas de pequeno e médio porte, Premaratne (2001) complementa que a formação das redes pode ajudar as empresas menores a compensarem a carência de recursos – dinheiro e informação, entre outros não-materiais (sociais), pois permite que essas organizações adquiram, por intermédio da rede, habilidades e recursos complementares, que são essenciais para a competitividade e sobrevivência no mercado atual.

Henricks (1996) também defende a questão da complementaridade como um dos principais objetivos da união de esforços entre competidores. Para o autor, em uma relação de cooperação não deve existir o desequilíbrio, em que um agente tem que perder para o outro poder ganhar, prevalecendo um acordo do tipo ganha-ganha, amplamente discutido na disciplina sobre negociação empresarial. Os agentes devem estabelecer uma relação positiva e trabalhar de forma unida para descobrirem novos mercados, expandirem suas ações conjuntas e, conseqüentemente, compartilharem os benefícios conseguidos.

White (2000) também reforça esse aspecto ao destacar a necessidade de substituição das práticas tradicionais de negócios (relações adversárias entre os agentes) por formas de gestão fundamentadas na integração e formação de alianças, focadas na filosofia ganha-ganha (os ganhos são compartilhados por todos) com visão a longo prazo.

Para tanto, torna-se essencial, segundo Cooper et al. (1997) e Hogarth-Scott, (1999), o compartilhamento de custos e benefícios entre os agentes integrantes de uma rede, maior

confiança e comprometimento, ausência ou limitação do oportunismo, adoção de controles operacionais, planejamento conjunto e troca de informações. As empresas devem se concentrar em alguns desses elementos para a construção de relacionamentos fundamentados na sinergia de crenças, normas e objetivos comuns.

Considerando os diversos objetivos estratégicos para a formação de redes de empresas, destacam-se (MORVAN, 1991 *apud* FERSTERSEIFER, 2003):

- vantagens baseadas na busca de complementaridade – ações conjuntas que exploram a complementaridade dos recursos e competências das empresas;
- criação de poder de compra – acordos que permitem às empresas envolvidas reduzirem custos de suprimentos ou aumentarem seu poder de mercado, devido ao peso econômico que a rede possibilita;
- ampliação de base técnica – a rede permite a realização de algumas atividades, como P&D, arriscadas e onerosas, que normalmente não estariam ao alcance de empresas menores, com baixa capacidade financeira; e
- ampliação dos conhecimentos – o dinamismo das mudanças no mercado, principalmente no que tange à tecnologia, torna muito difícil uma única empresa deter todos os conhecimentos necessários ao seu sucesso competitivo.

Nessa mesma linha, dentre as diversas razões para a união de esforços, por meio das redes de negócios, Amato (2000) e Rodrigues (2002) destacam as listadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Objetivos e necessidades da união de esforços entre empresas

Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas
Ganhar maior capacidade de negociação com as instituições financeiras
Garantir maior abrangência nas ações de marketing
Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos
Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto
Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada
Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente
Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados
Ganhar competitividade em relação às grandes empresas do ramo
Fortalecer o poder de compra
Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das obras de Amato (2000); Rodrigues (2002).

A formação de redes de empresas já é uma realidade para o pequeno e médio empresário, pois estes enfrentam muitas dificuldades para competir em um mercado globalizado, marcado por fortes concorrentes, mais qualificados a enfrentar as mudanças do ambiente, devido à estrutura de recursos disponíveis, e acabam encontrando, no associativismo, uma alternativa para a sua sustentabilidade (GHISI; MARTINELLI; JOYAL, 2001).

Nessa linha, Cândido e Abreu (2000) destacam algumas atividades potenciais a serem desenvolvidas em conjunto, considerando as práticas administrativas (Quadro 12).

Quadro 12 - Atividades potenciais a serem desenvolvidas pelas redes de empresas

<i>Prática Administrativa</i>	<i>Ações Potenciais</i>
Marketing	Marketing comum, pesquisas de mercado, marcas próprias, serviços de exportação
Abastecimento	Aquisições e compras conjuntas, coordenação de fornecedores
Gestão de Estoques	Armazenagem e estocagem conjunta
Treinamento	Profissionalização conjunta e treinamento conjunto, compartilhamento de habilidades e conhecimento
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, desenvolvimento conjunto de processos, compartilhamento de pesquisa e inovações
Gerenciamento de Tecnologia	Transferência, aprimoramento e difusão de tecnologias
Padronização	Programa conjunto de qualidade, benchmarking, compartilhamento de padrões internos, certidão de padrões internacionais

Fonte: Adaptado de Cândido e Abreu (2000) e Carvalho (2003).

De acordo com Gattorna e Walters (1999) *apud* Pelição, o objetivo de formar redes de empresas, parcerias ou alianças é obter vantagens que de outra maneira não seriam possíveis, e reduzir o risco existente, ao mesmo tempo em que se aumenta o retorno sobre os investimentos. Uma vez que as empresas unem suas forças por meio da formação de redes de empresas, elas se tornam mais representativas para as indústrias, pois passam a assumir maior poder de compra, principalmente considerando as empresas de pequeno porte. Atuando isoladas, essas empresas não possuem poder na negociação com as indústrias (principalmente junto àquelas indústrias de grande porte), já que o volume de compras é quase insignificante quando comparado às compras feitas pelas grandes instituições empresariais.

No entanto, embora existam vários motivos para a união de esforços entre empresas, a dificuldade de mudança cultural tem sido um dos maiores empecilhos para muitas instituições que visam aos ganhos que essa ação conjunta proporciona. Para Souza (2002c), participar de

um grupo associativista requer uma grande transformação na cultura do empreendedor, uma vez que ele tem que reforçar a solidariedade e enxergar no concorrente um aliado. Esse último aspecto é reforçado de forma poética por Casarotto Filho e Pires (1999),

Romanticamente, diz-se que empresas de um mesmo segmento e, especialmente, de uma mesma região, não são concorrentes, mas irmãs, e que irmãos devem colaborar entre si. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

Na cidade de Franca, por exemplo, localizada no interior do Estado de São Paulo, um grupo de empresários do setor calçadista se uniu para comprar cola de forma coletiva. A fornecedora desse material concordou em dar um desconto, mas logo em seguida contactou cada um desses clientes, separadamente, para oferecer uma vantagem ainda maior, desde que a negociação fosse individual. Como resultado, muitos empresários passaram a comprar de forma isolada, na tentativa de obter uma vantagem extra e imediata, frustrando o ensaio da associação que se formava (SOUZA, 2002c).

Em pesquisa realizada em 2002, por Ghisi, Camargo e Martinelli (2003), no setor supermercadista na região de Ribeirão Preto, esse fato também se confirma. Alguns supermercados integrantes de uma das três centrais de negócios estudadas conseguiram melhores compras junto a alguns fornecedores, quando agiram de forma isolada. Esse fato influenciou diretamente na maximização das oportunidades que a central costuma obter, uma vez que operou com um volume menor nas negociações.

Nesse cenário, Souza (2002c) destaca as diferenças de postura entre uma empresa de perfil associativista e outra individualista, conforme o Quadro 13.

Quadro 13 - Empresa de perfil associativista versus individualista

<i>Empresa de Perfil Associativista</i>	<i>Empresa de Perfil Individualista</i>
Compartilha informações e idéias	Esconde dados e idéias
Tem gestão transparente	Administração fechada
Busca resultados de longo prazo	Tem visão imediatista
Toma decisões de forma colegiada	As decisões são tomadas isoladamente
Empreendedor não se considera dono da verdade	Tem dono personalista, voluntarioso, que tenta resolver tudo sozinho
Vê no concorrente ou fornecedor um aliado com quem pode aprender	Vê o concorrente/fornecedor como um adversário a ser superado
O processo produtivo ou de vendas é tão importante quanto os resultados	Preocupa-se apenas com os resultados finais do negócio
Não tem pruridos de copiar bons exemplos de outras empresas	Entende que tudo deve ser fruto de projeto nascido internamente
É sempre solidária com os colaboradores	Evita assumir compromissos com os parceiros

Fonte: Souza (2002c)

Fazendo-se uma análise da literatura estudada, levando-se em conta a diversidade de formas que uma rede de empresas pode assumir, procurou-se, definir e contextualizar uma tipologia, que retrate a evolução desse conceito sob uma perspectiva organizacional (Figura 6).

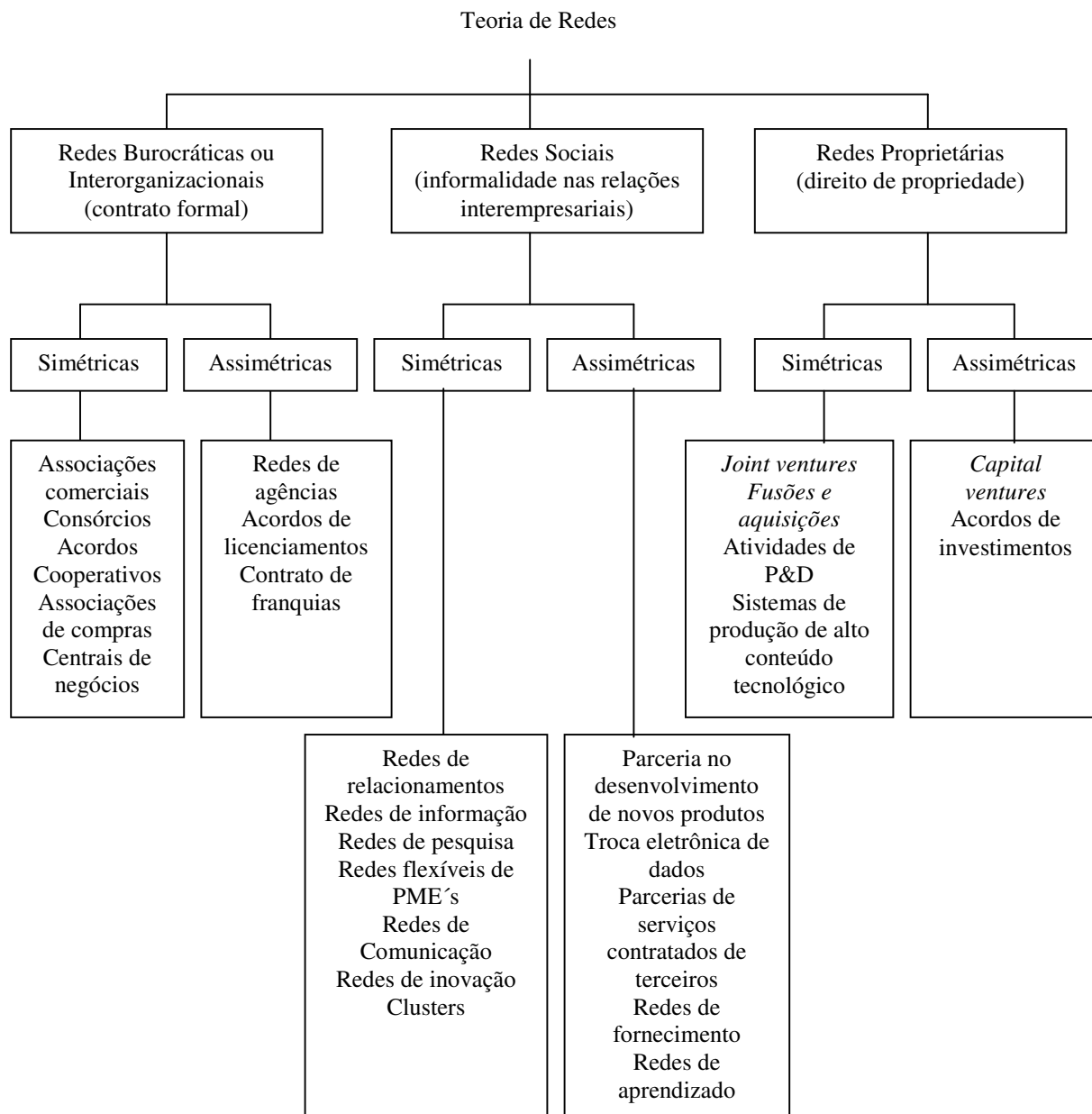


Figura 6 - Tipologias de redes no contexto organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das obras de NOHRIA e ECCLES (1992); AMATO (2000); CANDIDO e ABREU (2000); O'DONNELL et al. (2001)

2.3.1.1 Relacionamentos interorganizacionais

Com base na literatura sobre os relacionamentos interorganizacionais no período de 1960 a 1990, Oliver (1990) define a existência de seis aspectos críticos que motivam os relacionamentos entre empresas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência,

estabilidade e legitimidade. Embora cada determinante possa ser considerado uma causa suficiente para a formação do relacionamento, eles também podem ocorrer simultaneamente.

- Necessidade - uma organização freqüentemente estabelece ligações e trocas com outras organizações por necessidade, para alcançar artefato legal. Mandatos de autoridades (como agências governamentais, legislação, etc.) podem proporcionar o impulso para os relacionamentos interorganizacionais, que não aconteceria voluntariamente. A dependência de recursos e a facilidade de trocas acentuam as interações voluntárias e a cooperação entre as organizações.
- Assimetria – o relacionamento é sugerido pelo potencial exercício do poder ou controle sobre outra organização ou sobre seus recursos. Em contraste com a proposição de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperar uma com as outras, muitas empresas procuram estabelecer relacionamentos visando exercer poder, influência ou controle sobre outras instituições que possuem esses recursos. Tanto o desejo pelo controle como a relutância para desistir dele refletem o motivo assimétrico nas decisões organizacionais para a interação.
- Reciprocidade - Ao contrário da contingência da assimetria, uma considerável parte dos autores encontrados na literatura assume que a formação de parcerias acontece devido ao potencial de reciprocidade, isto é, da mutualidade dos benefícios conseguidos pela sua formação, sendo esta fundamentada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações, em vez de dominação, poder e controle. Sob essa perspectiva, os relacionamentos ocorrem em busca de interesses e objetivos mútuos.
- Eficiência: A busca pela eficiência (focada nos fatores internos da organização em detrimento dos externos) pode motivar as empresas a formarem parcerias. Nessa situação, a formação de um relacionamento interorganizacional é sugerida pela tentativa de uma empresa reduzir seus gastos internos e melhorar sua taxa de rendimento. Por exemplo, os relacionamentos interorganizacionais podem ser incentivados pela probabilidade de uma empresa reduzir custos e perdas por unidade ou custo por cliente, aumentando, assim, sua eficiência.
- Estabilidade: Na literatura, a formação de relacionamentos também tem sido caracterizada como uma resposta encontrada pelas empresas para a adaptação ao ambiente de incerteza. Devido ao dinamismo do ambiente empresarial, as organizações são estimuladas a estabelecer relacionamentos a fim de obterem

certa estabilidade, inovação e segurança nas suas relações com os outros. Nessa perspectiva, as estratégias interorganizacionais são estabelecidas para antecipar, prever ou absorver incertezas e, assim, permitir que as empresas obtenham uma parceria ordenada e segura para as trocas e compartilhamento de recursos.

- **Legitimidade:** A busca pelo aumento da legitimidade é outro fator que leva as organizações a decidirem pela parceria interorganizacional. Os ambientes institucionais impõem pressões nas organizações, para que estas justifiquem suas atividades ou produções, acabando por motivá-las a aumentar sua legitimidade para se adequarem às normas, regras e crenças correntes, ou às expectativas externas. O estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, com o propósito de aumentar a legitimidade, pode ser originado da intenção das organizações de melhorar sua reputação, imagem, prestígio, ou aumentar a congruência com normas estabelecidas no seu ambiente institucional.

Além dos motivos para a formação dos relacionamentos interorganizacionais, torna-se relevante compreender como esse processo se desenvolve. Dwyer e Schurr (1987), autores clássicos sobre o tema, identificam a existência de cinco fases na construção dos relacionamentos: percepção, exploração, expansão, compromisso e dissolução. Cada fase representa uma transição do relacionamento, conforme observado no Quadro 14.

Quadro 14 - Processo de desenvolvimento de relacionamentos entre empresas

Fase	Descrição da Fase
Fase I – Percepção	Reconhecimento da parte A que a parte B é um parceiro plausível para trocas. A situação de proximidade entre as partes facilita a percepção
Fase II – Exploração	Fase de busca e julgamento do relacionamento, e pode ser muito curta ou incluir um período de teste e evolução. A exploração é conceituada em cinco subprocessos: atração, comunicação e barganha, desenvolvimento e exercício do poder, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas
Fase III – Expansão	Fase de aumento contínuo de benefícios obtidos pelas trocas entre parceiros e pelo aumento de interdependência. Os cinco subprocessos da fase de exploração podem ser expandidos nessa fase. Tem-se o aumento da extensão do relacionamento, da profundidade e da dependência mútua entre os parceiros, permitidos por meio da confiança já conquistada no estágio de exploração. Essa fase é consequente da satisfação dos parceiros pelo papel desempenhado pelos aliados
Fase IV – Compromisso	Implica garantia implícita ou explícita da continuidade do relacionamento entre as partes. Existem três critérios para a mensuração do compromisso: entrada, durabilidade e consistência. O primeiro critério para o compromisso é que as partes providenciem altos níveis de entrada para a parceria. O segundo critério, durabilidade, presume que as partes percebam os benefícios atribuídos para a relação e antecipem um ambiente favorável à sua continuidade. O terceiro critério é a consistência pela qual as entradas são feitas
Fase V – Dissolução	A dissolução começa com um estágio intrapsíquico no qual uma parte evolui individualmente na sua insatisfação com a outra parte, concluindo que os custos da continuação do relacionamento superam os benefícios. Não é em todo relacionamento que as partes entram na fase da exploração, expansão e compromisso, assim como nem sempre esse relacionamento se acaba

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Dwyer e Schurr (1987).

A Figura 7 é um resumo delineado do modelo que realça as transições e as características de cada uma das fases discutidas por Dwyer e Schurr (1987) para a construção de um relacionamento. A percepção é um processo de pré-trocas unilateral. Considerações mútuas e interações em parceria iniciam a fase da exploração, a qual é basicamente um período de teste do relacionamento. Trocas contínuas podem refletir um momento em que a fase de teste se estende. A parceria pode ser facilmente finalizada neste período, caso a relação não evolua.

Entretanto, se as partes efetivamente se comunicarem, negociarem regras que reflitam na continuidade do relacionamento e formarem expectativas promissoras para o futuro da interação, essa ação conjunta entra no estágio da expansão. Nessa fase tem-se a presença de cinco subprocessos, que suportam uma nova trajetória de interdependência intensiva – atração, comunicação e barganha, poder, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas. A fase do compromisso baseia-se em altos níveis de dependência mútua entre as partes, por circunscrever a relação de trocas fundamentadas em mecanismos de contratos que asseguram sua durabilidade. O rompimento das fases de expansão e compromisso, em que as empresas já estabeleceram uma intensa interdependência, não representa uma inversão do processo, mas pode ser complexo e custoso para as empresas envolvidas.

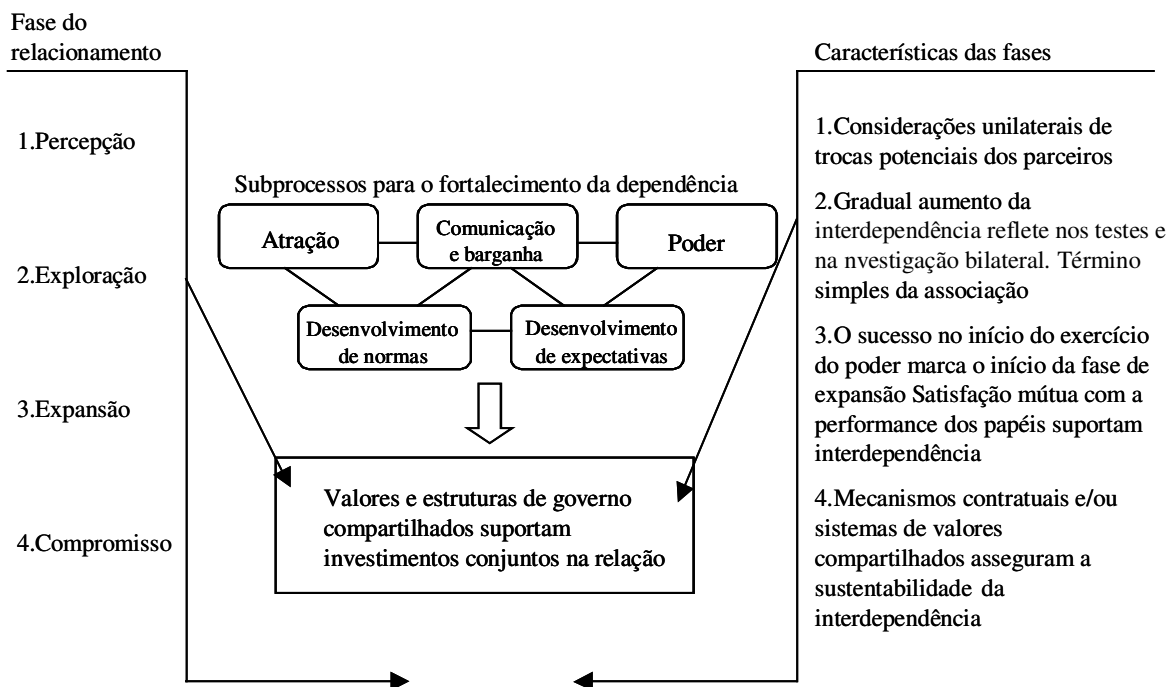


Figura 7 - Transições e características da evolução dos relacionamentos entre empresas

Fonte: Dwyer e Schurr (1987).

Diversos estudos têm focado o gerenciamento das relações interorganizacionais com base no conceito dos “estágios de desenvolvimento de relacionamentos” (DWYER et al., 1987;

ANDERSON, 1995; WHITE, 2000). Um dos pioneiros e mais notórios foi o conduzido por Ford (1984), que examinou o sucesso das relações entre compradores e fornecedores ao longo do tempo. Nesse estudo, Ford (1984) identificou a existência de cinco estágios no processo de estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores (redes verticais): pré-relacionamento, início, desenvolvimento, longo prazo e final. Na análise desses estágios, torna-se possível concluir que as relações devem ser trabalhadas ao longo do tempo, sendo necessário investir em todas as fases, desde o momento em que se deseja iniciar um relacionamento, até quando este já está consolidado.

O Quadro 15 refere-se à teoria defendida por Ford (1984), mas adaptada aos relacionamentos interorganizacionais de um modo geral, que podem ser horizontais ou verticais.

Quadro 15 - Estágios envolvidos no desenvolvimento de relacionamentos – adaptação dos relacionamentos entre compradores e vendedores

Estágio	Descrição do Estágio
1º Estágio: Pré-relacionamento	É o estágio em que as empresas avaliam se vale a pena ou não formar uma parceria. A evolução do potencial relacionamento ocorre sem o compromisso entre as partes, e fica condicionada a três fatores: experiência, incerteza e distância. A experiência nos relacionamentos prévios geralmente é a base de julgamento da performance de um potencial parceiro. Outro fator que condiciona a evolução é a incerteza, já que os parceiros enfrentarão a incerteza quanto aos custos e benefícios do relacionamento potencial. A distância nos relacionamentos é percebida pelos seguintes aspectos: distância social, cultural, tecnológica, temporal e geográfica
2º Estágio: Início	É o estágio onde os envolvidos entram em contato para negociar e desenvolver as especificações do relacionamento. Envolve quatro fatores: experiência, incerteza, distância e compromisso. Nessa fase, os parceiros têm uma pequena experiência no relacionamento, apenas uma restrita visão do que a outra parte espera obter. A incerteza quanto ao sucesso do relacionamento e recompensas potenciais nessa fase é alta, devido à pouca experiência nessa parceria. Existe pouca oportunidade de reduzir a distância social, cultural e tecnológica entre as partes, nesse estágio. As empresas não estão cientes dos riscos envolvidos e têm pouca ou nenhuma evidência do compromisso do parceiro. Assim, pode-se dizer que o compromisso no relacionamento ainda é baixo, nesse estágio
3º Estágio: Desenvolvimento	Esse estágio ocorre com o fortalecimento do relacionamento (crescimento e continuidade das atividades conjuntas) e refere-se ao período após o contrato ter sido assinado entre as partes. É marcado pelo aumento da experiência entre as companhias, quando elas adquirem conhecimentos das normas e valores das outras. Com isso, a incerteza diminui, já que os custos envolvidos com a adaptação para o relacionamento se tornam mais claros. O conhecimento de uma empresa sobre a outra também reduz a distância social, que, conseqüentemente, provoca a diminuição da distância geográfica e cultural entre as organizações. A distância tecnológica também é reduzida, devido às adaptações executadas pelas empresas. Muito do desenvolvimento do relacionamento depende da percepção do compromisso que é desenvolvido. O esforço para a redução da distância social e para as adaptações relevantes (formal e informal) é uma maneira das empresas demonstrarem compromisso. Muitas das dificuldades existentes no estágio inicial de um relacionamento são removidos pelos processos descritos no estágio de desenvolvimento
4º Estágio: Longo Prazo	Esse estágio é caracterizado pela importância mútua de uma empresa sobre a outra e pelo estabelecimento da confiança, normas de condutas e padrões. É também marcado pelo alto grau de experiência das empresas no relacionamento desenvolvido. A incerteza é reduzida ao mínimo, nesse estágio; no entanto, essa redução pode trazer alguns problemas. As necessidades das partes nem sempre são reveladas. Esse fenômeno é chamado de institucionalização e pode permitir que uma empresa se torne totalmente dependente de um parceiro ou contraia excessivos custos na negociação. Nesse estágio, as distâncias são mínimas e o compromisso é demonstrado por extensivas adaptações formais e informais
5º - Estágio: Final	Esse estágio é alcançado em mercados estáveis por um longo período de tempo. É caracterizado por uma extensão do processo de institucionalização para um ponto em que a condução do negócio é baseada em códigos de conduta

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Ford (1984).

De acordo com Whiteoak (1994), os principais benefícios obtidos com a consolidação de relacionamentos interorganizacionais são:

- redução de estoque e custos – operações em conjunto mais eficientes;
- aumento da disponibilidade de produtos, maximizando as oportunidades de vendas;
- melhoria da informação por toda a cadeia de suprimentos;
- melhoria da qualidade e serviços oferecidos; e
- aumento dos lucros e do retorno sobre os investimentos.

Entretanto, é preciso considerar algumas implicações no gerenciamento das relações interorganizacionais (COOPER et al., 1997):

- as empresas precisam avaliar as vantagens da integração, dentre as opções potenciais existentes. Em toda parceria, é importante verificar como a relação pode ser maximizada com a adoção do trabalho conjunto;
- as empresas precisam ser seletivas na implementação das parcerias, e gerenciá-las. Isso requer tempo e comprometimento financeiro (os recursos são limitados e, portanto, devem ser gerenciados, especialmente aquelas relações que são vitais para a empresa); e
- investir no relacionamento é diferente de impor como este deve ser coordenado. Investir no trabalho conjunto implica buscar ganhos mútuos (relação ganha-ganha).

Outra consideração interessante acerca do desenvolvimento de relacionamentos entre empresas está presente na obra de Borys e Jemison (1989), na qual defendem a necessidade do estabelecimento de quatro critérios: escopo do propósito e as reivindicações e planos que ele legitima, a permeabilidade dos limites dos parceiros e os recursos e obrigações permitidos por eles, a interdependência da operação do parceiro no processo de criação de valor e a complexidade de exigir arranjos para manejar a criação de valor, e a natureza do mecanismo de estabilidade. Cada um desses aspectos encontra-se descrito no Quadro 16.

Quadro 16 - Critérios a serem definidos pelas partes no estabelecimento do relacionamento

Propósito - O propósito de uma ação conjunta entre parceiros tem que ser compartilhado. Frequentemente, percebe-se divergências de objetivos entre eles, levando a conflitos difíceis de serem revertidos. É importante que o propósito da união seja claro e que todos tenham um objetivo comum no relacionamento, de forma a caminharem em uma mesma direção. Quando o propósito é focado, cada agente sabe exatamente o que se espera dele e o que se pode esperar de seu parceiro. Em relacionamentos em que o propósito declarado é muito abrangente, os parceiros tendem a fazer reivindicações desnecessárias e agir de forma oportunista. Em relacionamentos em que o propósito é muito limitado, quando comparado com as atividades de negócios desenvolvidas, a relação também tende a sofrer, pela falta de cooperação dos parceiros

Limite - A precisão na determinação ou definição dos limites de um relacionamento é um fator chave na performance da parceria entre empresas. Em relacionamentos em que os limites não são claramente especificados, os parceiros tendem a incorporar algumas de suas obrigações ao relacionamento

Criação de valor - O desenvolvimento de uma parceria acontece na tentativa de impulsionar a vantagem competitiva das empresas envolvidas, criando valor de uma forma que não seria possível caso elas estivessem agindo individualmente. Nesse processo, há uma complementaridade das competências empresariais e transferência de conhecimento. Elas aprendem, mas também ensinam seus parceiros. Em relacionamentos nos quais esse processo de criação de valor é facilmente compreendido, a cooperação tende a ser efetiva; caso contrário, tende a ser problemática. Há necessidade de um esforço por parte das empresas, para uma melhor compreensão das necessidades do parceiro

Estabilidade - Muitas parcerias acontecem pelo fato desse tipo de relacionamento não implicar, necessariamente, um comprometimento permanente, por meio de regras formais ou legais. No entanto, as vezes os envolvidos precisam dessa maior estabilidade e garantia da permanência do parceiro. As teorias organizacionais tradicionais defendem a idéia de que uma empresa convencional conseguirá estabilidade no momento em que instituir regras, procedimentos e criar expectativas de estabilidade entre os membros da organização e acionistas. Sob uma perspectiva cultural, a estabilidade é propiciada por meio do compartilhamento de normas e valores, que são construídas com base na legitimidade e na confiança. Pode-se dizer que a estabilidade pode ser conquistada através do compartilhamento de normas e expectativas de justiça, por meio da adoção de práticas comuns e no estabelecimento de contratos, que são regidos pelo sistema legal. Mesmo considerando as dificuldades de se implementar um contrato efetivo, devido às mudanças constantes no ambiente, que afetam diretamente os acordos definidos, a tendência é que os relacionamentos marcados por altos níveis de incerteza e necessidade fidedigna de cooperação contem mais com normas e estabelecimento de contratos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Borys e Jemison (1989).

De acordo com Holmlund e Törnroos (1997), a literatura sobre redes de empresas no contexto de marketing de negócios aponta a existência de algumas características presentes nos relacionamentos interempresariais: mutualidade, caráter de longo prazo, natureza do processo e dependência do contexto, conforme observado na Figura 8.

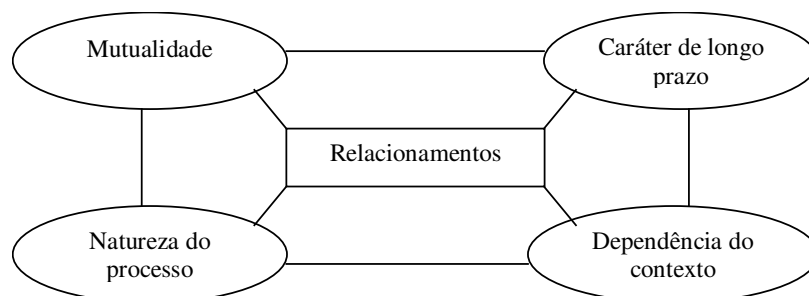


Figura 8 - Características-chaves dos relacionamentos entre empresas

Fonte: Holmlund e Törnroos (1997)

A *mutualidade* refere-se ao grau de dependência de um ator no estabelecimento de um relacionamento com a outra parte, e ao grau de complementaridade das competências desenvolvidas, podendo ser compreendida pela junção de três aspectos-chaves:

- simetria - habilidade de cada ator influenciar o balanceamento do relacionamento;

- estrutura do poder e dependência – envolve as relações de poder e dependência dos atores com os demais parceiros da rede. Empresas maiores e menores têm poderes distintos, que variam ao longo do tempo. Quanto maior é a dependência, maior é a tendência de valorizar o relacionamento;
- dependência dos recursos – as empresas podem conseguir novos recursos (financeiros, materiais, humanos e informacionais) por meio dos relacionamentos com as empresas da rede. Quanto maior for a dependência desses recursos, maior é a necessidade de se manter ligado à rede. A combinação de habilidades complementares e recursos heterogêneos pode ser a maior força de uma parceria.

Quanto maior o grau de mutualidade entre as partes, devido aos diferentes laços criados (técnico, econômico, social, de conhecimento e de planejamento), maior é a tendência do relacionamento perdurar.

O *caráter de longo-prazo* refere-se à duração do relacionamento. Sua continuidade reflete a força do uso do conhecimento e das habilidades para a obtenção de benefícios mútuos. A continuidade e, conseqüentemente, o sucesso de uma parceria, pode intimidar a entrada de novos competidores nesse mercado.

A *finalidade ou natureza do processo* refere-se aos motivos pelos quais a parceria e as interações, ou múltiplas trocas entre empresas, ocorrem. Quanto maior for o potencial de ganho com a formação de um relacionamento, maior é a possibilidade de sua manutenção. Mas é importante destacar que em um mesmo relacionamento, as interações e as trocas entre as empresas variam, em face de sua natureza complexa e dinâmica.

Por fim, tem-se a característica de *dependência do contexto*. Embora cada relacionamento entre empresas tenha suas próprias características e peculiaridades, sendo afetado pela própria estrutura da rede, é também influenciado pelas variáveis macroambientais, como a economia e as relações com outras empresas ou redes. Os relacionamentos são, portanto, altamente limitados pelo contexto, e suas características são altamente dependentes do seu cenário particular.

Ainda segundo o estudo de Holmlund e Törnroos (1997), enfocando a literatura existente sobre as interações e redes de empresas, existe um número de conceitos que são freqüentemente usados por pesquisadores do tema para relatar diferentes aspectos dos relacionamentos entre duas ou mais instituições. Os autores destacam a existência de três dimensões que norteiam os relacionamentos: estrutural, econômica e social.

A dimensão estrutural, como o próprio nome diz, refere-se à estrutura do relacionamento, ou seja, à forma como os parceiros executam as atividades interrelacionadas, como elas são interligadas e interdependentes, como os parceiros compartilham os recursos e como esses relacionamentos são conectados a outros, nas redes. Já a dimensão econômica refere-se aos investimentos necessários para a formação e consolidação da parceria e os vínculos econômicos entre os agentes. Os investimentos podem ser em termos monetários, tecnológicos e de confiança e compromisso de mercado. Por fim, a dimensão social baseia-se nas interações entre as pessoas e empresas. Os conceitos relacionais que permeiam essa dimensão são, por exemplo, compromisso, confiança, ambiente, atração e vínculo social, que refletem o comportamento e a percepção das pessoas envolvidas.

Devido à interconectividade dessas três dimensões, elas devem ser compreendidas de forma complementar. Em todo relacionamento, existe pelo menos um tipo de vínculo ou interação.

Com idéias semelhantes, Shaw (1999) defende que a análise de redes não deve ser restrita à sua dimensão estrutural. Para entender inteiramente o impacto que algumas redes têm sobre a efetividade da organização, as dimensões conteúdo, intensidade, freqüência, durabilidade e direção devem ser consideradas.

A dimensão mais importante é a de conteúdo, que se refere ao significado do relacionamento e à compreensão de como esse envolvimento pode aprimorar suas ações e comportamentos. Como o conteúdo do relacionamento não é diretamente observável, a teoria de redes sugere que os motivos pelos quais os indivíduos se associam podem ser interpretados nos termos da sua informação, comunicação ou conteúdos normativos. Como os empreendedores se envolvem em uma variedade de interações, os relacionamentos que eles realizam abrangem também uma variedade de conteúdos.

A intensidade é o grau pelo qual os indivíduos estão preparados para honrar suas obrigações, ou pelo qual sentem liberdade para exercitar os direitos implícitos nas suas ligações com outras empresas. Conseqüentemente, a intensidade do relacionamento pode ser compreendida como um importante indicador da influência que os relacionamentos têm sobre as ações e comportamentos dos empreendedores. Como a intensidade do relacionamento não pode ser mensurada, a freqüência e a durabilidade podem ser consideradas indicadores adequados para avaliar o grau do envolvimento de ambas as partes.

A freqüência refere-se à quantidade de tempo que os empreendedores despendem para o relacionamento. A alta freqüência pode ser considerada um indicador de um relacionamento intenso. Já a durabilidade implica a extensão da continuidade de tempo do relacionamento, e pode também ser considerada um indicador da intensidade do mesmo. No entanto, é importante ressaltar que essa durabilidade pode ser afetada pelo conteúdo abrangido no relacionamento e pela extensão da percepção de mútua satisfação pelas partes.

A última dimensão - direção - relaciona-se ao rumo do relacionamento e representa um indicador da orientação do seu poder. Quando a parceria acontece com empresas de pequeno e grande porte, por exemplo, as empresas menores têm uma posição mais vulnerável, o que torna provável que essas organizações estejam mais abertas para explorar as oportunidades da parceria com as empresas maiores. Esta dimensão é de particular relevância para os relacionamentos associativistas, típicos de redes de negócios.

2.3.1.2 Redes horizontais em diversos setores e países

Considerando os exemplos práticos de redes de empresas horizontais em diversos segmentos, em alguns países, conforme informações encontradas na Internet, podem ser citados os do Quadro 17. Vale ressaltar que, dentre os principais motivos da união de esforços, destacam-se as compras conjuntas, uma tendência econômica implantada em setores como o de materiais de construção, móveis, papelarias, farmácias, restaurantes, saúde, etc. Em se tratando das redes de supermercados, buscou-se identificar algumas iniciativas em alguns países (Quadro 18), assim como no Brasil (Quadro 19).

Quadro 17 - Exemplos de redes de empresas em diferentes setores, em alguns países

Setor	País	Nº de membros	Ações
Universidade	EUA	38 membros	Comparação de requisitos, métodos de operação e compra com uma ótima quantidade de descontos. http://www.ohiou.edu/iucpg/aboutIUC.htm
Aeroporto	EUA/ Canadá	-	Divisão de conhecimentos de métodos e práticas; colaboração nas compras. http://www.airportpurchasinggroup.org
Restaurante	EUA	7000 membros	Negociação de melhores preços e produtos. http://www.independentrestaurants.com/home.cfm
Igreja	EUA	2000 membros	Negociação de descontos com os fabricantes e distribuidores. http://www.ncpg.net/
Saúde	EUA	16000 instituições	Flexibilidade de compra; serviços variados; forte suporte. http://www.medassets.com/hscagpo.htm
Loja cristã	EUA	338 lojas	Serviços de compra e marketing. http://www.parable.com/parable/page_about.htm
Autopeças	EUA/ Canadá/ México	38 membros	Programas de marketing e proposta de vendas. http://www.autovalue.com/
Equipamentos de alimentação	EUA	78 membros	Programas de marketing; de compras; de educação e comunicação entre os integrantes. http://www.nafedinc.com/about.php
Aço e Metal	EUA	90 empresas	Troca de idéias e informações, compras em conjunto. http://www.steelalliance.com/history.htm
Hotel	19 países	1200 hotéis	Central de compras via Internet, central de reservas, assessoria profissional de qualidade e para adaptação às novas tecnologias. http://hotusap.ibernet.com/
Hotel	Espanha	13 hotéis	Central de compras, reservas e assessoria administrativa. http://www.servigroup.es
Ótica	Espanha	700 óticas	Compras conjuntas, serviço de distribuição próprio, publicidade conjunta, assessoria administrativa, serviços de marketing, auditoria. http://www.cecop.es/
Eletrodoméstico	23 países europeus	7094 membros 9976 lojas	Compras conjuntas, assessoria de marketing e de gestão, cursos de gestão, sistemas de informação. http://www.euronic.es
Setor de automóvel	Portugal	4200 empresas	Assessoria técnica, econômica, jurídica, central de compras, marketing conjunto. http://www.anecra.pt
Artigos esportivos	Espanha	100 empresas	Negociação e compras conjuntas, gestão financeira e administrativa centralizada, marketing conjunto, suporte informático, informação permanente do setor. http://www.futursport.com
Loja de departamento	Itália	-	Estudos de mercado, organização de viagens de compra, desenvolvimento de produtos, negociação conjunta, assistência profissional. http://www.equatoriale.it
Fotótica	Canadá	140 lojas	Compras e marketing conjunto. http://www.fotosource.com
Farmácia	Reino Unido	240 farmácias	Compras conjuntas; treinamento; marketing; legal e financeiro. http://www.avicenna.org/

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18 - Exemplos de redes de empresas no setor supermercadista, em alguns países

Rede	País	Nº de membros	Ações
Supermercados Econo	Porto Rico	39 lojas	Compras mais agressivas; publicidade e seguro em conjunto; consultoria técnica. http://www.superecono.com/
Selectos	Porto Rico	32 lojas	Compras e marketing em conjunto. http://www.puertorico-herald.org
Coop	Itália	178 cooperativas de consumo	Qualificação de profissionais; elaboração de estratégia unitária; alta qualidade com menores preços. http://www.e-coop.it
The Michigan Retailers Association	EUA	12000 lojas	Representação legislativa e outros serviços para a elevação de lucros. http://www.retailers.com.html
Unified Western Grocers, Inc	EUA		Grupo de compras, treinamentos, informações do setor. http://www.uwgrocers.com
Associated Wholesaler's, Inc.	EUA	600 lojas	Programas de segurança, sistemas de computador, desenvolvimento de lojas, comercialização, propaganda, serviços ao consumidor, contabilidade. http://www.awiweb.com
Nargon	Nova Zelândia	500 membros	Conselhos; representações; informações do setor; de questões trabalhistas. http://www.nargon.co.nz/index.htm
Progressive Enterprises limited	Nova Zelândia	216 supermercados	Compras em conjunto, marca própria, escritório de suporte, galpão de distribuição. http://www.progressive.co.nz
Associated Food Stores	EUA	600 membros	Compras e distribuição, pesquisa de mercado, construção e decoração de lojas, tecnologia e consultoria de varejo, treinamento, fixação de preços, contabilidade de varejo, propaganda. http://www.afstores.com/index.html
Associated Grocers	EUA	225 membros	Compras conjuntas, contabilidade de varejo, marketing, engenharia de lojas, tecnologia de varejo. http://www.agbr.com/
Associated Grocers	EUA	400 membros	Treinamento, planejamento e decoração de lojas, marketing, contabilidade de varejo, programa de administração, compras em conjunto, distribuição, fixação de preços. http://www.agsea.com/
Associated Grocers of New England	EUA		Suporte tecnológico, consultoria, fixação de preços, programa de segurança, contabilidade de varejo, compras e marketing conjunto, centros de distribuição. http://www.agne.com
Associated Grocers of the South	EUA	300 membros	Negociação e compras em conjunto, propaganda, contabilidade de varejo, suporte tecnológico. http://www.agsouth.com
Associated Wholesale	EUA	1200 lojas	Planejamento e decoração de lojas, treinamento, consultoria, negociação. http://www.awginc.com
Associated Grocers	Canadá	900 lojas	Compras, negociações e marketing em conjunto, fixação de preços, promoções, programas de vendas. http://www.associated-grocers.com
Certified Grocers Midwest	EUA	240 membros	Suporte em propagandas, programa de construção de lojas, programas de compras, suporte financeiro, consultoria de varejo, treinamento. http://www.certisaver.com/
European Marketing	15 países da Europa	1100 associados	Marketing de cooperação, compras em conjunto, marca própria. http://www.emd-ag.com/s/index.htm
Spar	Diversos países de vários continentes	Depende do país	Marketing, coordenação da operação de compra, compras em conjunto, marca própria, desing de lojas, negociação de taxas. http://www.spar.co.uk (cada país tem uma web; esse é da Inglaterra)
Unagras	Espanha	640 lojas	Negociação e compras conjuntas, suporte técnico, publicidade, informações do setor, colaboração em informática, marca própria. http://www.unagras.es/

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 19 - Exemplos de redes de empresas, em diferentes setores, no Brasil

Setor	Estado	Membros	Ações
Material de construção, maquinismos, ferragens, tintas, louças e vidros	SP	2200	Assessoria jurídica, fiscal, trabalhista e previdenciária; cursos e palestras; convênios e acordos; Clube de Compras & Negócios. http://www.sincomavi.org.br
Hospitais	27 estados	400 hospitais	Compras conjuntas. http://www.gch.com.br
Variado	PA	250.000 clientes	Compras e marketing em grupo. http://www.banparanet.com.br/RedeCompras.asp#1
Imobiliárias	PR	10 imobiliárias	Trabalham em conjunto na procura de imóveis para venda, compra ou locação. www.redeimoveis.com.br
Retíficas de motores	Nacional		Programas de compras. http://www.conarem.com.br/rededenegocios.php
Móveis	MG	17	União dos lojistas para efetuação compras e negociação de benefícios. http://www.sebrae-sc.com.br
Materiais de construção	SP,PR,RS, ES,PE, RJ	160 lojas	Padronização das lojas e compras em conjunto. http://www.redeconstruir.com.br
Padaria	20 estados	1400 padarias	Treinamento especializado a empresários e funcionários do setor. http://www.propam.com.br
Informática	BA	18 empresas	Central de compras, divulgação conjunta, treinamento, palestras. http://www.nsi-feira.com.br
Papelaria	26 Estados	556 membros	Orientação comercial, marketing e propaganda conjunta, consultoria de procedimento, assessoria de imprensa, encontros nacionais, compra conjunta, mecanismo de Venda de produtos (sobra de estoque) entre associados. http://www.brasilescolar.com.br
Farmácias e Drogarias	SP	14 membros	Compra conjunta de produtos. http://www.assifarma.com.br/
Panificadoras	SP	20 padarias	Compras conjuntas, trocas de informações, reuniões periódicas, cursos, negociações conjuntas de serviços. http://www.aceitapeva.com.br/
Confecção	SC	15 membros	Negociação conjunta de equipamentos e matéria-prima, reuniões periódicas visando à resolução de problemas. http://www.acichapeco.com.br/nucleos_atuais.htm
Restaurantes	SC	22 membros	Divulgação, especialização dos funcionários, resolução de problemas comuns no campo legal, gerencial e promocional, estabelecimento de padrões de qualidade. http://www.acif.org.br/servicos/nuc_ngl.php
Sorveteria	SP	16 Membros	Compras conjuntas. http://www.acirp.com.br/empreender/sorveterias.php

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.2 As centrais de negócios no setor supermercadista

Na seção anterior, buscou-se ilustrar a teoria sobre redes de empresas, sua importância, características e como as relações entre essas instituições se iniciam e se desenvolvem. Neste tópico, o objetivo é enfatizar as centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte. No entanto, vale ressaltar que foram encontradas poucas publicações sobre o tema no meio acadêmico, mesmo considerando as bases de dados internacionais.

Conforme discutido ao longo deste trabalho, nas últimas décadas diversas modificações ocorreram no setor supermercadista brasileiro. A composição do setor se encontrava polarizada. De um lado as grandes empresas, com grande poder de atuação junto aos consumidores e fornecedores, organizadas e com facilidade de captar investimentos no exterior a baixo custo. De outro, os pequenos e médios supermercados, de atuação local, baixo poder de influência, com uma participação crescente no mercado, porém, em muitos casos, atuando de forma cada vez mais dispersa e desorganizada (QUENTAL et al., 2001).

No lado comercial, a concentração de grandes redes nacionais e internacionais teve o efeito de tornar a situação muito mais crítica para o pequeno e médio varejista. Uma das repercussões mais evidentes dessa concentração é a forma como as indústrias passaram a encarar o supermercadista de porte pequeno e médio, vendo nesse segmento, sobretudo, um canal alternativo de distribuição (ALLEVATO JUNIOR, 2001). Os atacadistas também enfrentaram dificuldades com essa concentração, levando-os a investirem também no pequeno estabelecimento para tentar manter sua participação de mercado (LIMA, 2000).

De acordo com Gonçalves (2000), quando o processo de internacionalização do varejo se intensificou no Brasil, muitos especialistas previram o fim do pequeno varejo, apontando sua dificuldade de sobreviver frente às novas regras do mercado, e resistir às verdadeiras potências que se formaram a partir das fusões e aquisições patrocinadas por grandes empresas de atuação internacional.

Nessa mesma linha, Marqui et al. (2002) discutem que esse cenário se tornou ainda mais crítico, principalmente a partir de 1990, com a intensificação das fusões e aquisições, ameaçando a estabilidade e decretando o desaparecimento de inúmeras empresas que atuavam

no ramo varejista. Esse fato acabou pressionando as empresas de menor porte a buscarem alternativas para enfrentar esses desafios.

Lima (2000) reforça esse ponto de vista ao afirmar que, entre 1994 e 1998, alargou-se a diferença entre a eficiência das empresas maiores em relação aos pequenos supermercados. O autor exemplifica seu discurso relatando que, somente na região do Grande ABC, foi registrado um saldo negativo de pelo menos seis mil estabelecimentos (no mercado formal), resultante da criação e desativação de pequenos negócios varejistas. Essa situação, segundo o autor, não deixa dúvidas quanto à dimensão das frustrações de 125 mil trabalhadores que perderam o emprego, nos últimos dez anos, no setor.

Dentre as opções possíveis para reverter esse quadro, Gonçalves (2000) enfatiza que os pequenos e médios supermercadistas teriam poucas alternativas, que passariam pela profissionalização da gestão, especialização, conhecimento aprofundado de seu consumidor, capacidade para se antecipar às necessidades dos mesmos e o associativismo dos empresários para potencializar o poder de negociação junto aos grandes fornecedores.

Desprovidas de um sistema sólido de administração, essas organizações encontraram no associativismo uma ótima saída para buscar, de forma conjunta, novos meios de sobrevivência e práticas gerenciais, visando a sua manutenção no mercado e à obtenção de vantagens até então relegadas a um segundo plano (MARQUI et al., 2002).

Dados os potenciais benefícios a serem obtidos por essa ação conjunta, diversas instituições associativistas foram criadas pelas pequenas e médias empresas nos últimos dez anos, sendo o varejo um dos pioneiros nessa forma de parceria. O sucesso das primeiras experiências no segmento supermercadista impulsionou o surgimento de iniciativas semelhantes em áreas como farmácias, materiais de construção, açougues, panificadoras e autopeças.

Essa forma de união de esforços já existe há algum tempo. Como exemplo, tem-se o caso da associação de supermercados Key Foods, criada há 60 anos, em Nova York, que reúne cerca de 130 empresas de médio porte. Na França, a Inter Marché, uma associação de pequenos mercados, com 2.400 lojas de 2.100 empresas, tem mais de 60 anos de história. A italiana Coop, que reúne mais de 40 mil varejistas de pequeno porte, tornando-se tão forte que tem como associado o Carrefour (QUENTAL et al., 2001). Allevato Junior (2001) também

destaca que nos Estados Unidos existem, hoje, associações no ramo de supermercados que reúnem centenas de empresas, citando também o caso do associativismo na Península Ibérica.

No Brasil, a primeira “rede de compras” de supermercados, como ficou conhecido o associativismo nesse segmento no início de sua implementação, devido à sua função primordial de compras conjuntas, foi formada há 24 anos em Vitória (ES). Segundo João Francisco de Pinedo Kasper (TERMÔMETRO DO VAREJO, 1998), havia, em 1998, aproximadamente 30 redes de compras no Brasil. Em São Paulo, a primeira surgiu em 1994, e o seu sucesso acabou impulsionando iniciativas semelhantes em outros setores como farmácias, materiais de construção, açougues, panificadoras e autopeças, entre outros.

Essas instituições, que lembram uma cooperativa, mas desta se diferenciam pela falta de legislação específica e características legais, permitem a realização de compras em maior escala, e também viabilizam a redução de custos, em média, de até 6% (DRUMOND, 2003).

Segundo Durante (2004), a forma jurídica de uma central focada na função de compras é a de uma associação sem fins lucrativos que, pelas suas características, é considerada isenta de tributos, pois não visa a lucros diretamente, apenas benefícios para seus associados.

As entidades sem fins lucrativos são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit. Essas entidades exercem atividades assistenciais, de saúde, educacionais, técnico-científicas, esportivas, religiosas, políticas, culturais, beneficentes, sociais, de conselhos de classe e outras, administrando pessoas, coisas e interesses coexistentes e coordenados em torno de um patrimônio com finalidade comum ou comunitária. São constituídas sob a forma de fundações públicas ou privadas, ou sociedades civis, nas categorias de entidades sindicais, culturais, associações de classe, partidos políticos, ordem dos advogados, conselhos federais, regionais e seccionais de profissões liberais, clubes esportivos não-comerciais. (DURANTE, 2004).

Martinelli (2000) destaca que, no Brasil, essas centrais não são previstas como uma figura tributária; funcionam como prestadoras de serviços e não são lucrativas. Mas se comprarem e revenderem mercadorias para seus associados, mesmo que sem lucro, acabam assumindo a bitributação. Muitas associações vêm buscando reverter esse quadro junto ao governo, para

que seja criada a figura da “central de negócios”, que pode transferir aos seus associados produtos taxados apenas com um ICMS.

Souza (2002c) destaca que as primeiras iniciativas para a união de esforços de supermercados de pequeno e médio porte visavam maior poder de compra, presença de mercado e ganhos relacionados à produtividade e capacitação interna. A finalidade era unir empresas do mesmo segmento e, assim, conseguir força na negociação com as indústrias fornecedoras, barateando o preço dos produtos adquiridos em função do volume solicitado, conseguindo descontos e melhores condições de pagamento. Normalmente, a negociação era feita em nome da associação e o fornecedor emitia a nota fiscal e fazia a entrega dos produtos a cada associado.

Segundo Judge (2003), o surgimento das “redes de compras” aconteceu em 1987, com o simples objetivo de seus integrantes conseguirem um melhor posicionamento perante seus fornecedores. Inicialmente, esse modelo sofreu severas críticas, pois muitos acreditavam que ele poderia destruir o relacionamento das empresas com seus distribuidores, na guerra por margens de lucro. Atualmente, essas redes passaram não apenas a serem aceitas, como também disseminadas, sendo reconhecidas como parte integrante da cadeia de suprimento.

Esse modelo acabou evoluindo de “associações de compras” para “centrais de negócios”, termo esse que retrata de forma mais realista essa ação conjunta, uma vez que as atividades entre empresas foram ampliadas, não se restringindo apenas às compras, mas também às ações de treinamento, marketing e desenvolvimento de produto conjunto, entre outros.

As centrais de negócios, como serão tratadas ao longo deste estudo, podem ser compreendidas como uma alternativa de conseguir a cooperação de diversas empresas que atuam em um mesmo segmento de mercado, em prol de um objetivo unificado. Andia Filho et al. (2004) destacam que as centrais se mostraram tão viáveis, que seu número cresceu rapidamente, tornando-se uma tendência.

Segundo Allevato Junior (2001) e Souza (2002c), os supermercados de pequeno e médio porte passaram a ver na central de negócios uma alternativa estratégica de sobrevivência, uma vez que a união permite a conquista de escala comercial e racionalização de custos operacionais. Concomitantemente, Durante (2004) destaca que elas vêm sendo apontadas como uma das mais importantes conquistas do esforço associativo da economia brasileira. Por

décadas seguidas, as empresas ensaiaram como conciliar concorrência e cooperação, e muitas ações foram iniciadas, sem sucesso, buscando atingir esse objetivo.

Segundo Souza (2004:90), não é estranho que exista uma lógica convergente entre as centrais de negócios e as franquias. Ambas são “fórmulas de cooperação empresarial, reconhecidas por nós como integração horizontal”. O autor enfatiza: “ainda que uma central não seja uma franquia, é freqüente que o franqueador preste serviços de uma central, como também pode ocorrer que uma central chegue a atuar como franqueador em determinadas circunstâncias, em benefício da rede e como opção para seus associados”. Dentre as diferenças entre esses dois modelos, destacam-se:

- o objeto da central é muito amplo e pode referir-se a qualquer tipo de atividade de cooperação com seus associados, enquanto o objeto de franquia, por definição, consiste em licenças de direitos de propriedade intelectual e comercial, relativas a marcas, identificações e conhecimento técnico;
- a associação do franqueado à franquia requer a transmissão de conhecimentos técnicos e direitos de uso de marca e processos por parte do franqueador, o que não constitui requisito fundamental para associar-se a uma central;
- a imagem de um sistema de franquia é homogênea, mas, apesar de desejável, não é imprescindível em uma central, cujas relações com seus associados podem limitar-se ao âmbito interno dos negócios;
- o modelo de negócio que os franqueados devem utilizar é necessariamente o do franqueador, enquanto que, na relação de uma central com seus associados, não obrigatoriamente deva ser assim;
- o objetivo básico de uma empresa franqueadora é criar uma rede de negócios com identidade igual, de padronização comparável pela clientela, e, na central, o objetivo básico é promover serviços aos associados e melhorar a competitividade de seus negócios;
- a intervenção e a supervisão do franqueador na atividade do franqueado são importantes, podendo, inclusive, não existirem intervenção e supervisão na relação da central com seus associados; e
- o nível de independência e autonomia do associado em relação à central é geralmente maior do que o do franqueado em relação à franqueadora.

Segundo um estudo realizado com 66 centrais de negócios do Maranhão até o Rio Grande do Sul, pela empresa ActAsOne Ltda., em 2001, visando analisar o perfil do associativismo e seus adeptos no ramo supermercadista brasileiro (ALLEVATO JUNIOR, 2001), fica clara a inexistência de uma definição precisa do que seja o associativismo, a não ser a afirmação de que representa uma tendência a se formar grupos com o macro objetivo de aumentar a competitividade de cada um dos seus integrantes. Os dados obtidos permitem concluir que o associativismo tende a ser um fenômeno que busca adesões não somente nos grandes pólos industriais e comerciais do Brasil – onde há uma concorrência acirrada entre as grandes redes –, mas também em áreas no interior do país onde, apesar de não existirem grandes corporações pressionando os pequenos supermercados, a formação de uma associação faz sentido perante o relativo isolamento que cada empresa pequena do ramo sofre. Segundo o estudo, a distância entre os associados acabou induzindo os donos de supermercados do interior a se unirem.

Atualmente, acredita-se que existam no país aproximadamente 200 redes associativistas setoriais, com um crescimento considerável, principalmente a partir da década de 90 (SOUZA, 2002c). Por outro lado, Limeira (2003) relata os dados de uma pesquisa preliminar realizada pela empresa de consultoria Gouvêa de Souza & MD, que destaca a existência de 250 redes associativistas setoriais em todo o Brasil, sendo 150 formadas por pequenos e médios supermercadistas, 22 por empresários do setor de farmácias e drogarias, 28 pelos varejistas do setor de materiais e construção e sete por profissionais do mercado de móveis. A pesquisa também aponta que 70% do volume de negócios fica concentrado na região Sudeste, 20% na região Sul, e os 10% restantes nas demais localidades brasileiras. O autor enfatiza que esse movimento tem crescido de forma expressiva no interior do Estado de Minas Gerais, sul do Estado da Bahia em direção às regiões Nordeste e Centro-Oeste.

Tomazela (1999) destaca que diversos comerciantes passaram a formar centrais de negócios, nos últimos anos, visando ganhar força na negociação com fornecedores, para conquistar descontos. Ele aponta o caso da Associação das Farmácias de Sorocaba (AFS) que, após a criação da central, conseguiu descontos de 5% a 11%, nas compras de medicamentos feitas de forma conjunta. Com isso, os associados conseguiram realizar promoções e elevar as vendas, repassando os produtos a um custo mais baixo para os consumidores. O autor também cita o caso das padarias que, com a compra conjunta de insumos, como a farinha de trigo e embalagens, conseguiram descontos de até 15%.

No entanto, Limeira (2003) destaca que as centrais de negócios, com foco ampliado para outras funções de marketing conjunto e ações estratégicas, apenas ganharam força nos últimos cinco anos, quando grupos de pequenos supermercadistas começaram a discutir as vantagens que poderiam ser conseguidas por meio dessa união. Atualmente, são organizações com características próprias e credibilidade, que ampliam a cada dia sua área de atuação na gestão dos negócios dos associados (LUKIANOCENKO, 2002).

As centrais de negócios, de uma maneira geral, têm sido um modelo muito interessante, moderno, estratégico e inovador. Fortalecem alianças com os fornecedores, na busca de melhores resultados e vendas, desenvolvem e integram em um objetivo comum empresários com culturas diferentes, resultando em uma sinergia para o trabalho. Mas para que o modelo possa se tornar mais competitivo, as empresas devem buscar, em paralelo, a profissionalização das operações, que ocorre por meio de informatização, diversificação do *mix* de produtos e alianças estratégicas com fornecedores (JARILLO, 1988; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; RODRIGUES, 2002; HIROSHI, 2002).

Segundo o estudo realizado pela ActAsOne Ltda., em 2001 (ALLEVATO JUNIOR, 2001), dentre os principais desafios a serem enfrentados por uma central de negócios de supermercados de pequeno e médio porte, destacam-se:

- fatores internos: lojas heterogêneas, organizações de origem familiar e/ou desqualificadas profissionalmente, conservadorismo do associado e a não compreensão das mudanças ocorridas no setor supermercadista; e
- fatores externos: falta de uma política fiscal adequada às necessidades de uma central de negócios de supermercados de pequeno e médio porte.

Esse estudo também aponta que o crescimento de uma associação dependerá muito da definição da sua política de atuação, isto é, da maneira como os seus associados deverão atuar junto aos outros integrantes e a melhor forma de oferecer benefícios aos mesmos. A pesquisa detecta, ainda, que a redução de custos em decorrência de boas negociações junto aos fornecedores não é, e nem será, solução para a sobrevivência de um supermercado associado, pois, para que haja futuro dessas instituições, elas devem conseguir equalizar problemas internos e ampliar sua atuação junto aos associados. (ALLEVATO JUNIOR, 2001).

Em uma das entrevistas realizadas pela ActAsOne Ltda. junto à ARCOS (ALLEVATO JUNIOR, 2001), uma das mais conhecidas centrais de negócios do setor supermercadista brasileiro, foram solicitadas algumas sugestões ou conselhos a serem dados aos outros supermercadistas do Brasil interessados nessa iniciativa. Considerando-se sua relevância para esta tese, optou-se por listá-las no Quadro 20.

Quadro 20 - Sugestões aos supermercadistas do Brasil interessados em criar uma central de negócios

Selecionar adequadamente os parceiros de negócio nessa nova empreitada
Unir-se a outros supermercadistas com o sentido de parceria e comprometimento
Definir uma política de atuação
Conscientizar-se de que, muitas vezes, é necessário ceder e mudar a maneira de administrar seu negócio em função de algo maior
Conscientizar-se de que a associação será uma extensão de sua loja, ou seja, necessitará de investimentos para sua sustentação
Buscar o auxílio de profissionais de compras e de marketing, e limitar a administração familiar

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Allevato Junior (2001).

De acordo com uma pesquisa dirigida pela ABRAS, com 60 centrais de negócios, em 2002, pôde-se concluir que estas faturam, aproximadamente, R\$ 3 bilhões, o equivalente ao faturamento da quinta rede supermercadista que mais fatura no país, o que mostra a importância e o poder de competitividade dessa ação conjunta (LUKIANOCENKO, 2002). Um dos resultados da pesquisa foi a elaboração de um ranking composto pelas 30 maiores centrais de negócios brasileiras, identificadas no Quadro 21.

Fazendo-se uma análise geral, pode-se dizer que existem diversos benefícios a serem alcançados pelos supermercados com a formação da central, mas também há barreiras que dificultam seu sucesso. Como benefícios, destacam-se: compartilhamento de custos (ex: frete), troca de experiências, redução dos preços dos produtos comprados, possibilidade de ações conjuntas, como marketing e treinamento, ampliação do mix de produtos oferecidos nas lojas e aumento da linha de crédito. Como dificuldades, tem-se principalmente a falta de ampliação do foco dessa união, hoje muito centrada na busca por preços mais baixos junto aos fornecedores, a bitributação (os supermercados pagam impostos duas vezes, pois geralmente são feitas duas notas fiscais – do fornecedor para a central de negócios e da central para o supermercado) e os interesses conflitantes.

Quadro 21 - As 30 maiores centrais de negócios do Brasil

Nº Ranking	Razão Social	Nome Fantasia	UF	Nº de Empresas
1	Assoc. Rede de Compras para Supermercados de SP	ARCOS	SP	33
2	Central Grande Vitória de Compras Ltda	CENTRAL DE COMPRAS	ES	74
3	Rede Super Ltda	REDE SUPER	RS	45
4	Associação Rede Super Econômica de Supermercados do MS	REDE ECONÔMICA	MS	38
5	Unissul União dos Supermercados do Sul de Minas	UNISSUL	MG	12
6	Associação Super Mais de Varejo	REDE SUPERMAIS	MG	11
7	Associação Central Supermercado	CENTRAL SUPER	RS	36
8	Associação dos Supermercados da Região de Londrina	ASSUREL	PR	47
9	Unisuper União Gaúcha de Supermercados Ltda	UNISUPER	RS	34
10	Rede West Mix Mercados Associados	REDE WEST MIX	RJ	28
11	Nova Rede de Mercados do Estado do Rio de Janeiro	NOVA REDE	RJ	27
12	Rede de Supermercados do Sul do Brasil Mais Ltda	REDE MAIS	RS	30
13	Associação Central de Compras da Micro e Pequena Empresa	ACCOMIPE	SC	13
14	Associação Sergipana de Compras dos Atacadistas e Varejistas SE	REDE SUPERCOMPRAS NE	SE	7
15	Associação de Compras de Guarulhos e Região	REUNIS	SP	22
16	Rede Mais Supermercados	REDE MAIS SUPERMERCADOS	RJ	17
17	ASSUVALI – Associação dos Supermercados do Vale do Itajaí	ASSUVALI	SC	16
18	AESAR – Associação das Empresas Supermercadistas de Assis e Região	REDE 20	SP	12
19	RN Super Central de Compras	REDE MAIS	RN	12
20	Associação Super Rede de Supermercados	SUPER REDE	MS	16
21	ASUL – Associação de Supermercados do Litoral Paulista	REDE LITORAL	SP	25
22	Rede Viva Supermercados	REDE VIVA	MG	20
23	Rede União de Supermercados	REDE UNIÃO DE SUPERMERCADOS	RS	11
24	REPAS – Rede Paulista de Supermercados	SUPER VIZINHO	SP	40
25	Associação Núcleo Supermercados da Região Norte Catarinense	REDE MASTERVILLE	SC	11
26	Rede Supermais Assessoria de Compras Ltda	REDE SUPER MAIS	RJ	7
27	AVERJ – Associação de Varejistas do Estado do RJ	REDE AVERJ	RJ	26
28	Rede Mania de Supermercados Ltda	REDE MANIA	MG	20
29	Rede de Supermercados Maxi da Fronteira Oeste Ltda	REDE MAXI	RS	13
30	Unisuper Cooperativa de Compras Ltda	UNISUPER	PR	20

Fonte: Lukianocenko (2002).

O Quadro 22 caracteriza as centrais de negócios, apontando os principais benefícios e dificuldades enfrentadas no processo de formação das mesmas. Também relata algumas ações fundamentais dos associados para a sua sustentabilidade.

Quadro 22 - Características, dificuldades, benefícios e ações fundamentais das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte

Características Gerais	Dificuldades	Benefícios	Ações Fundamentais
Formada por pequenos supermercados independentes	Ampliar o foco – não apenas “compras”	Compartilhamento de custos, troca de experiências, vantagem competitiva	Ampliar o conceito de “redes de compras” para “centrais de negócios”
Empresas que se uniram para, essencialmente, comprar produtos; posteriormente ampliam as ações conjuntas	Adaptar o <i>mix</i> de produtos às necessidades de cada associado e padronizar lojas	Redução do custo do frete e dos preços dos produtos, vantagens na negociação	Contratar profissionais exclusivos para gerenciar as centrais, estabelecer um regimento interno para facilitar a gestão da associação
Crescimento lento, mas amadurecimento contínuo	Bitributação e taxa elevada de contribuição para empresas menores	Preço mais competitivo, ampliação do mix e aumento das vendas	Adotar ferramentas tecnológicas para agilizar processos e pedidos
Visto com uma das alternativas de sobrevivência do pequeno e médio varejo	Problemas operacionais e desconfiança por parte dos associados em relação à central	Aumento da linha de crédito junto aos fornecedores e financiadoras	Ampliar a comunicação entre os associados, desenvolver o espírito de equipe
Objetivo central de ganhar competitividade e sobreviver em um setor dinâmico	Interessem muito conflitantes dos associados, legislação do presidente em causa própria e falta de confiança	Possibilidade de melhorar o treinamento e crescimento dos profissionais da empresa, com custos reduzidos	Estimular os associados a terem cultura empresarial semelhante e objetivos convergentes
Tendência nacional e internacional em vários segmentos de mercado	Dificuldade de acesso direto às grandes indústrias	Maior abrangência das ações de marketing	Defender (presidente ou responsável pela central), os interesses dos associados
Estratégia eficaz para equilibrar a relação com fornecedores e diluir custos em operações conjuntas	Perda da identidade da própria empresa em favor das características do grupo	Maior visibilidade no mercado	Criar um consenso entre os associados quanto ao que pretendem obter (clareza nos objetivos)
Estratégia que permite o fortalecimento do pequeno e médio varejo	Criar uma cultura focada no compartilhamento de informações	Melhoria na gestão administrativa dos associados, maior acesso à novas tecnologias	Estimular as decisões de forma colegiada, compartilhamento de informações, enfim, a coesão dos associados

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Marqui et al. (2002), as centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte representam atualmente uma tendência irreversível para enfrentar desafios do mercado globalizado e a concorrência acirrada das grandes redes mundiais. Idealizadas inicialmente para obter ganhos em negociação junto à indústria através da coordenação vertical, e poder competir com preços menores no varejo, essas centrais conseguiram outros benefícios, como a melhoria da cultura gerencial e dos processos de comunicação entre os associados, profissionalizando, conseqüentemente, os serviços oferecidos aos consumidores.

Quando a área de compras se desenvolve, a central passa a iniciar outros serviços e ações conjuntas, como promoção e assessoria jurídica, recrutamento e treinamento de funcionários, padronização de lojas e uniformes, cartão de crédito e produtos de marcas própria (MARTINELLI, 2000). Por meio de políticas conjuntas de promoção e de marketing, conceitos modernos de gestão, centrados na qualidade e na excelência de atendimento e de

prestação de serviços, essas centrais representam uma iniciativa ousada do pequeno supermercadista (TERMÔMETRO DO VAREJO, 1998; HIROSHI, 2002).

Essa idéia fica clara nas palavras de João Luis Allevato, um entusiasta das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte, que traz em seu currículo a criação e fundação da Rede Economia, o trabalho como diretor de operações da Rede Smart, além de ministrar palestras sobre o assunto (SUPERGIRO, 2003):

A essência verdadeira do associativismo transcende o comercial. Preço foi e sempre será referência, mas o que vai garantir competição ao pequeno e médio varejo são os diferenciais (...) e o diferencial está na profissionalização da operação; a qualidade de atendimento e prestação de serviço, pois, sem isso, não adianta ter preço. (SUPERGIRO, 2003).

Diversas centrais se iniciaram como uma “rede de compras” e, posteriormente, expandiram seu foco de atuação. Alguns exemplos são (MARTINELLI, 2000; YOKOI, 2003):

- Redeconomia: formada no Rio de Janeiro em 1998 apenas com o objetivo de conseguir melhores negociações, hoje vem desenvolvendo uma estrutura de serviços mais abrangente. A central, com 49 lojas, tem cartão de crédito próprio (com 25 mil usuários), desenvolve conjuntamente a publicidade e padroniza os uniformes dos funcionários em todas as suas unidades;
- Ales: formada em 1992 em Londrina, essa central, que conta com 29 supermercados, passou a desenvolver com o tempo diversos produtos de marca própria e o Cartão de Crédito Ales; e
- Rede Master: o objetivo inicial do grupo era apenas compras conjuntas; no entanto, atualmente os associados desenvolvem em parceria ações de marketing, treinamento de pessoal, possuem lojas padronizadas e cartão de crédito próprio. A rede se prepara para se transformar em franquia.

Segundo Lukianocenko (2001), há benefícios para todos os envolvidos em uma central de negócios, conforme observado no Quadro 23.

Quadro 23 - Benefícios conseguidos pelo consumidor, supermercadista, fornecedor e funcionário com a formação da central de negócios

Consumidor	Supermercadista	Fornecedor	Funcionário
Produtos a preços mais baixos	Preços e produtos mais competitivos	Maior volume de vendas e acesso ao varejo	Possibilidade de crescimento profissional na empresa
Maior variedade - produtos novos, de qualidade e marcas consagradas	Aumento das vendas e ampliação do mix de produtos	Maior alcance da introdução de novos produtos	Treinamentos técnicos
Atendimento profissional	Troca de experiências e informações entre empresas	Redução do custo de frete e veiculação de promoções na tv	Direitos previdenciários e sociais
Promoções semanais	Profissionalização e melhoria permanente da loja	Garantia de liquidez no crédito	Profissionalização e troca de experiências entre funcionários das empresas associadas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Lukianocenko (2001)

Os resultados de uma pesquisa realizada pela APAS (Associação Paulista de Supermercados) em 2003 com 14 centrais de negócios¹⁹ do Estado de São Paulo, totalizando 252 empresas de 77 cidades, com 347 lojas, com um faturamento total de R\$ 90.351.773, permitem a seguinte conclusão acerca do perfil dessas 347 lojas integrantes das centrais estudadas (APAS, 2003):

- considerando o total de negociações realizadas, 64% são por meio do comprador da central, as demais 36% são feitas pelos próprios associados;
- todas as centrais de negócios participantes da pesquisa têm estatuto próprio, 79% delas têm regulamento;
- 57% realizam eventos de integração com os fornecedores, 64% alegam que os associados cumprem as determinações estipuladas e 100% têm interesse em conhecer outras centrais;
- 51% têm lojas que possuem de 2 a 4 *check-outs*, 25% de 5 a 7 e 24% acima de 8 *check-outs*, retratando a predominância de lojas de pequeno e médio porte;
- em se tratando da área, 68% possuem até 599 m²; e considerando o número de funcionários, destaca-se a categoria de até 30 funcionários, que representa 66% dos casos; e
- o faturamento dessas instituições se concentra, em 70% dos casos, em até R\$ 400 mil por ano.

¹⁹ Nesse estudo foram pesquisadas as seguintes centrais: Arcos, Clube de Compras de Ribeirão, Rede Sol, Rede 20 de Supermercados, Rede 10 de Supermercados, Rede Litoral, Repas Supervizinho, União Mercadista de Compras, Rede Mais, Unirede, Sinco Sistema Integrado de Compras, Rede Econômica, Reunis e Rede CAU.

Enfatizando as possíveis dificuldades para o sucesso de uma central, Martinelli (2000) e Dias (2004:56) ressaltam que nem sempre essa forma de união de esforços tem um resultado positivo. Segundo os autores, a Unisuper, do Piauí, e a Rede Super, do Maranhão, “não foram para frente porque os sócios brigaram” e os interesses se confrontaram em alguns aspectos, como em relação aos serviços de marketing e a quantia fixada para cada supermercado contribuir mensalmente (mesmo valor, independente do número de lojas de cada associado).

Souza (2002c) complementa afirmando que as vezes a coesão do grupo não é tão sólida, o que pode levar à desagregação. Destaca que alguns empresários são atentados a obter uma vantagem extra e imediata, frustrando o ensaio da central de negócios.

Rodrigues (2002) considera a perda da identidade da própria empresa em favor das características do grupo outro aspecto crítico. Quental et al. (2001) e Mendonça (2002) destacam a dificuldade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como da preservação dos interesses de todos. Como em qualquer processo em que diferentes culturas estão envolvidas, Quental et al. (2001) argumentam que podem ocorrer interferências, acarretando problemas operacionais e desconfiança por parte dos associados, pois a cultura individual interfere nos processos da associação no seu todo. Mendonça (2002) aponta ainda a questão ligada à não previsão das centrais como figura tributária, havendo a necessidade de os fornecedores emitirem uma nota fiscal para cada supermercado.

Allevato Junior (2001:2) enfatiza que a prática das centrais de negócios é muito mais complexa do que se imagina. É imprescindível que as partes envolvidas estejam conscientes das necessidades de identidade, unidade, envolvimento e comprometimento. O autor ainda salienta que “independentemente da resistência às mudanças, quer por razões culturais, sucessão familiar ou societárias, os maiores obstáculos para o sucesso de tal iniciativa se concentram na vaidade e na individualidade”. Outros aspectos relevantes apontados pelo autor referem-se a uma melhor compreensão do dinamismo do mercado e à necessidade de um maior sincronismo dos supermercados, claramente percebidos em seu diálogo,

O entendimento e a sensibilidade sobre os diversos cenários do mercado precisam ser motivos de debates contínuos e periódicos com foco em planejamento estratégico para garantir a sobrevivência de uma associação. As significativas diferenças entre associados fazem com que as reações e as percepções sejam proporcionais às realidades individuais, trazendo dificuldades e limitações à necessária velocidade de ação e de mudanças, fragilizando a associação. (ALLEVATO JUNIOR, 2001:2).

Nesse contexto Dallari (2003) defende a idéia de que, para uma central de negócios ter sucesso, ela precisa de administração e negociação profissionais, regras bem definidas para participação, decisão sobre produtos promocionais e pagamento aos fornecedores. Uma tarefa complexa, mas compensadora para os supermercadistas que visam desenvolver o espírito de equipe e negociar com seus fornecedores, considerando-os parceiros. Alevatto Junior (2001:33) complementa afirmando que, com inúmeras possibilidades de avanços, via novas técnicas de negociação, logística, transportes, acordos com fornecedores, informática e terceirização de serviços, “a central de negócios tem o potencial de ser o ‘filtro’ e formador de consenso e facilitador de monos projetos para seus associados”.

Outro ponto vital para o sucesso de uma central de negócios, segundo Rodrigues (2002), é o estabelecimento de um consenso entre os associados quanto ao que pretendem obter. Para isso é necessário que eles estejam dispostos a fazer concessões em relação a seus objetivos individuais em prol de conseguir um resultado mais adequado ao grupo. Por esse motivo, o autor recomenda que o grupo inicial fique entre 10 e 40 empresas no máximo, afim de garantir um volume de negócios razoável, evitando dispersão na hora de definir metas. Aconselha também que o grupo elabore um regimento interno para facilitar a gestão da associação, definindo claramente as regras básicas de seu funcionamento, como programação de reuniões, responsabilidades de cada um dos membros e eleição da diretoria.

Outra importante constatação relevante é exposta por Souza (2004) em seu livro titulado “Centrais de Negócios: Uma revolução no varejo e na distribuição”; única obra sobre o tema já publicado no Brasil. O autor em sua discussão enfatiza que as centrais de negócios também têm um ciclo de vida, pois se desenvolvem a medida que seus integrantes vencem os desafios encontrados ao longo do percurso para o seu fortalecimento e expansão.

Esse ciclo pode ser compreendido em quatro grandes etapas: precursora, desenvolvimento, amadurecimento e maturidade plena (Quadro 24). Nessa trajetória, há alguns fatores que são limitadores do processo, como o tempo de existência de uma central, o volume de negócio em transição e o grau de amadurecimento dos seus integrantes (SOUZA, 2004).

Na fase *Precursora*, seria até ambicioso chamar a iniciativa de central de negócios, já que a principal motivação da formação do grupo geralmente é a melhoria das condições de compras junto aos fornecedores, por meio da aquisição de produtos a preços baixos e melhores prazos

de pagamento. O grande desafio nessa fase é vencer o individualismo, sensibilizar os integrantes da importância da associação e da necessidade da troca de informações. Muitos integrantes nessa fase consideram “o segredo a alma do negócio”. Essa etapa geralmente dura de um a três anos, dependendo do número de associados e da maturidade empresarial dos seus participantes. As discussões nessa fase se concentram em torno de como se fará a previsão de vendas, troca de informações e se haverá ou não uma unificação de fachadas e de marca. Muitas centrais não conseguem superar essa fase, na maioria das vezes pela dificuldade de operar de forma integrada, compartilhar informações, harmonizar interesses e estabelecer uma visão comum. A maioria das centrais brasileiras se encontra nessa fase.

Na fase de *Desenvolvimento*, os participantes da central já adquiriram um certo grau de envolvimento e integração de informações, havendo um profissional específico para cuidar e se dedicar à gestão da central. É nesse momento que se decide o futuro da central, isto é, se ela vai se limitar ao papel de melhoria de compras, comunicação e troca de informação ligada a treinamento e gestão de pessoas, ou pode tornar-se um projeto mais ambicioso, envolvendo o aperfeiçoamento e aquisição tecnológica e de processos, que permitirá migrar de uma visão estreita de compras e serviços para um prisma mais empresarial. As centrais italianas são bons exemplos de centrais em desenvolvimento.

Na fase de *Amadurecimento*, a central busca a formalização de seus processos, melhoria logística, com eventual abastecimento centralizado, e ampliação dos recursos oferecidos, podendo incluir as áreas de pessoal, financeira ou de marketing. O gestor da central pode ser o pequeno varejista que liderou o processo desde o início ou um profissional contratado externamente para cuidar, em tempo integral, das atividades da central. Deve-se atentar também nessa fase aos problemas advindos dos atritos por práticas comerciais distintas que poderiam inviabilizar ou dificultar o seu crescimento. As centrais de negócios espanholas, em grande parte, se encontram nessa fase.

Na última fase - *Maturidade Plena* - o benefício adicional percebido é o aumento do volume de vendas como consequência da comunicação integrada e da transferência de parte dos descontos pra o consumidor. O grande desafio passa a ser a integração tecnológica dos associados com seus fornecedores. Surgem novas oportunidades com a sua evolução, como no campo societário, com a criação de empresas com fins específicos, em que todos, ou parte dos associados passam a ter participação acionária. É um conceito empresarial e societário

muito avançado, não identificado até o momento no Brasil. As centrais francesas geralmente se encontram nesse estágio.

Quadro 24 - Ciclo de vida das centrais de negócios

FASES	Característica Principal	Principal Objetivo Almejado	Área de Atuação	Principal Desafio
<i>Precursora</i>	A central é muito mais uma central de compras do que uma central de negócios	Conseguir melhores preços e prazos nos produtos adquiridos	Atuação micro regional, ou seja, os membros dessa central estão relativamente próximos entre si, com uma certa distância conveniente que evite a concorrência direta entre eles	Sensibilizar os empresários para a necessidade da associação, vencer a resistência na troca de informações, operar de forma integrada, harmonizar interesses e visão comum
<i>Desenvolvimento</i>	Migração de uma função estreita de compras e serviços para uma visão empresarial, envolvendo outras funções	Aumentar vendas, incorporar serviços compartilhados, sejam eles na área de propaganda ou na área financeira	Atuação em toda uma região, propaganda integrada, principalmente via folhetos, jornal e televisão	Ampliar o grau de confiança mútua entre os associados, ao mesmo tempo em que se deve desenvolver a confiança com a gestão da associação
<i>Amadurecimento</i>	Início da profissionalização da central, em termos de processos e tecnologia	Formalizar processos, melhoria logística, com eventual abastecimento centralizado, e ampliação dos recursos oferecidos	A central passa a incorporar outras regiões, porém, em áreas contínuas, racionalizando os aspectos ligados à logística	Promover uma formalização ampla das operações dos associados, ampliar o suporte tecnológico (contribuindo para a melhoria das informações), controle dos resultados e racionalização dos processos
<i>Maturidade plena</i>	Integração tecnológica, logística, recebimento e pagamentos centralizados	Integrar tecnologicamente os associados e seus fornecedores, definir perspectivas de futuro	A central se torna nacional, ou estende-se, pelo menos, a territórios que compreendam várias regiões*	Integrar a base tecnológica dos associados com seus fornecedores, aliando os instrumentos de previsão de vendas, de compras, acompanhamento de resultados e informações ligadas à logística

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Souza (2004)

* Embora no Brasil isto seja dificultado pela questão tributária, com as diferenças de alíquotas de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) entre Estados

Buscou-se nesse capítulo expor as principais fundamentações teóricas para a compreensão da importância e formação das centrais de negócios. A intenção em retratar o setor supermercadista brasileiro, permitindo uma melhor compreensão de alguns relevantes acontecimentos ao longo dos anos, e uma visão global da necessidade da formação das centrais de negócios, como alternativa de sustentabilidade dos pequenos e médios supermercados brasileiros nesse contexto. Na seqüência tem-se o capítulo de metodologia, que explora o desenvolvimento da pesquisa discutida nessa tese.

3 Metodologia da Pesquisa

Para maior compreensão do desenvolvimento do estudo, foi elaborada a Figura 9, que apresenta a estrutura dos conteúdos deste capítulo. No tópico 3.1, tratam-se os contextos metodológicos da pesquisa. Discute-se o delineamento das etapas, isto é, a explicação da condução do método e as técnicas utilizadas, no tópico 3.2. As questões de pesquisa, as proposições e as variáveis do estudo são tratadas no tópico 3.3. Em seguida, apresenta-se o modelo de pesquisa, no tópico 3.4. Finalmente, são apresentadas as considerações sobre a análise de dados (tópico 3.5).

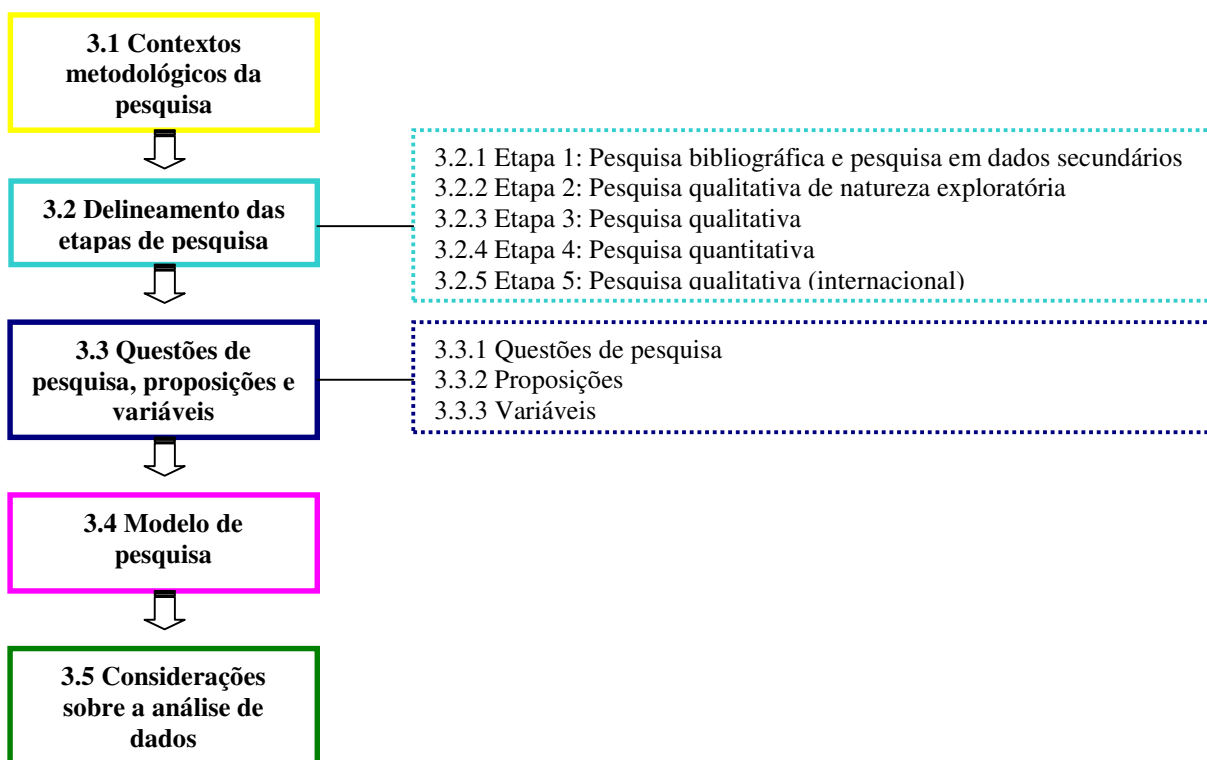


Figura 9 - Estrutura do capítulo de metodologia

3.1 Contextos metodológicos da pesquisa

Para Gay e Diehl (1992), existe uma diferença básica entre pesquisa em administração e pesquisa em outras áreas do conhecimento: a natureza do fenômeno estudado. Nos estudos de administração, as situações estudadas são consideravelmente mais difíceis de serem

explicadas, preditas e controladas, por serem de natureza complexa, envolvendo pessoas, instituições, ambiente em mudança contínua, e não simplesmente relações de causa-efeito. Por essa razão, além de não ser fácil controlar os diferentes aspectos pesquisados, é extremamente difícil generalizar e replicar resultados (GAY; DIEHL, 1992).

A finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para algumas questões, mediante a aplicação de métodos científicos, que são desenvolvidos para intensificar a probabilidade de as informações obtidas serem utilizadas nas questões apresentadas e de serem seguras e imparciais. Embora uma tentativa de pesquisa não resulte, necessariamente, em uma informação fidedigna e imparcial, os métodos científicos têm maior probabilidade de êxito do que qualquer outro sistema conhecido do homem (SELLTIZ et al., 1965). De acordo com o *Webster's International Dictionary* apud Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa é uma indagação minuciosa na procura de fatos e princípios. O pesquisador não deve apenas buscar a verdade, mas sim encontrar respostas às questões propostas, utilizando métodos científicos.

Ferrari (1974) também faz uma relevante referência à importância da pesquisa ao apontar que seu objetivo é tentar conhecer e explicar como ocorrem os fenômenos, por que se realizam e até que ponto podem ser influenciados ou controlados.

Moura Castro (1978) considera a metodologia um conjunto de regras de como proceder no curso da investigação. A sua explicitação pode ser considerada uma etapa fundamental, no sentido de esclarecer como se pretende tratar o problema colocado (SILVA, 1999).

O problema de pesquisa deste trabalho se enquadra na proposta sugerida por Marconi e Lakatos (2002), devendo ser analisado sob o aspecto de sua valoração quanto à viabilidade (pode ser eficazmente resolvido por meio da pesquisa), relevância (estar adequado ao estágio atual da evolução científica), novidade (é capaz de trazer conhecimentos novos), exequibilidade (pode levar a uma conclusão válida) e oportunidade (pode atender a interesses particulares gerais).

Segundo Malhotra (2001), uma determinada pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção. A combinação das concepções a empregar, segundo o autor, depende da natureza do problema, servindo a vários propósitos.

3.2 Delineamento das etapas de pesquisa

Visando atender a todos esses aspectos, este estudo está fundamentado em uma metodologia composta por cinco etapas que se complementam. O fluxograma a seguir (Figura 10) traz a ordem em que elas foram realizadas e especifica seus objetivos, considerando o escopo deste trabalho.

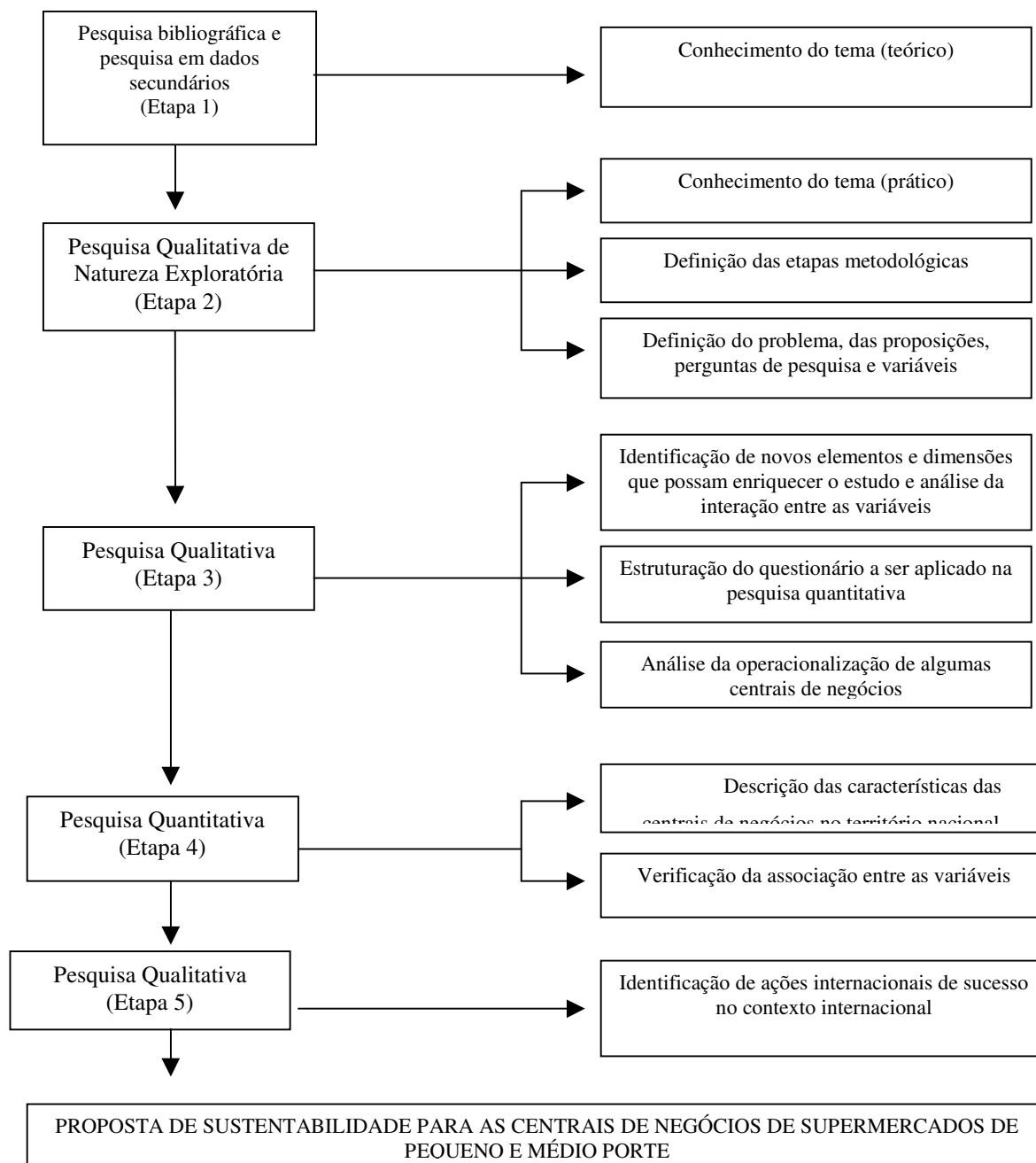


Figura 10 - Fluxograma geral dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido em etapas que se complementam e, sendo assim, o tipo de pesquisa é definido para cada uma delas, nos tópicos subseqüentes.

3.2.1 Etapa 1: Pesquisa bibliográfica e pesquisa em dados secundários

Para um diagnóstico focado no problema principal, o estudo requer a busca bibliográfica da literatura a respeito. Esse tipo de pesquisa, segundo Vergara (2000), fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa e pode ser realizado com base na consulta de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. De forma complementar, a pesquisa em dados secundários junto às associações e instituições setoriais ajuda a definir melhor o problema em questão (MALHOTRA, 2001).

De acordo com o objetivo do trabalho proposto, buscou-se fazer a pesquisa bibliográfica em livros acadêmicos, periódicos e anais de congressos realizados no Brasil e no exterior, pesquisa em redes eletrônicas, consulta em banco de dados de bibliotecas de diversas universidades, como *Harvard*, *Copenhagen Business School*, USP, UFRJ e FGV.

Para maior conhecimento da operação das centrais de negócios, foram pesquisados dados secundários junto às instituições ligadas ao setor: ABRACCOM (Associação Brasileira das Centrais de Compra), ARCOS (Associação de Rede de Compras para Supermercados de São Paulo), ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), FMI (*Food Marketing Institute*) e *Retail Institute Scandinavia*, e instituições de apoio, como o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo).

Essa etapa teve início no primeiro trimestre do ano de 2002 e finalização em janeiro de 2005.

3.2.2 Etapa 2: Pesquisa qualitativa de natureza exploratória

A pesquisa exploratória pode ser adequada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses ou proposições que, todavia, poderão surgir durante a pesquisa ou no seu final (VERGARA, 2000). Seu principal objetivo é prover compreensão do problema enfrentado, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema em estudo com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma

abordagem. Nesse estágio, as informações necessárias são definidas ao acaso e o processo de pesquisa adotado não é estruturado (MALHOTRA, 2001).

O estudo exploratório pode ser adequadamente utilizado como uma etapa inicial em um processo contínuo de pesquisa. Pode ser empregado para quaisquer das finalidades a seguir (SELLTIZ et al., 1965; MALHOTRA, 2001): aumentar o conhecimento da pesquisa sobre um determinado tema, esclarecer conceitos, obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema, formular um problema ou defini-lo com maior precisão, desenvolver hipóteses e proposições, e isolar variáveis e relações-chave para exame posterior.

Para um maior conhecimento do tema, formulação do problema de pesquisa e definição das proposições, perguntas de pesquisa e variáveis deste estudo, foi realizado um estudo exploratório com três centrais de negócios do interior do Estado de São Paulo, nos dois primeiros trimestres de 2002²⁰.

A pesquisa exploratória foi fundamental para a definição das outras etapas deste trabalho. Após a realização da pesquisa exploratória, os dados obtidos foram analisados e resultaram em um artigo publicado no livro *Varejo Competitivo*, de 2002, organizado a cada ano pelo Programa de Varejo da USP – PROVAR²¹, intitulado “As redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo” (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003)²².

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais com integrantes das centrais de negócios selecionadas para fazer parte da amostra (amostragem por julgamento), que tiveram duração média de duas horas e meia. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário semi-estruturado (Apêndice 1), aplicado a um conjunto de pessoas escolhidas em função de critérios de representatividade do objeto de investigação. Outras questões foram elaboradas no decorrer da entrevista, pela própria característica desse tipo de pesquisa, uma vez que novas indagações e conhecimentos foram surgindo.

²⁰ Essa etapa contou com o apoio da aluna de doutorado Silvia Camargo Valadão e do orientador Dante Pinheiro Martinelli.

²¹ O Programa de Varejo da USP publica, todos os anos, os melhores trabalhos brasileiros (em torno de 12) sobre as tendências tecnológicas e comportamentais da atual atividade de varejo no país.

²² Vale ressaltar que o termo inicialmente empregado no Brasil, para as atuais “centrais de negócios”, foi “redes de compras”. Mas por sua limitação, considerando o sentido amplo que envolve essa iniciativa (outras atividades que não apenas compras), nesta tese utiliza-se o termo “centrais de negócios”.

Essa etapa teve início no primeiro trimestre de 2002 e foi finalizada no segundo trimestre desse mesmo ano. Após sua conclusão, foi possível definir as proposições e as variáveis desse estudo. O Quadro 25 traz um resumo da segunda etapa metodológica da pesquisa.

Quadro 25 - Resumo da etapa 2 (Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória)

<i>Unidade de análise</i>	Três (3) centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte do interior do Estado de São Paulo
<i>Abordagem da pesquisa</i>	Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória
<i>Instrumentos de pesquisa</i>	Coleta de dados: entrevista pessoal Questionário semi-estruturado
<i>Objetivo central da etapa 2</i>	Obter um maior conhecimento sobre o tema estudado, definir melhor o problema, as hipóteses, as perguntas de pesquisa e as variáveis, definir a estruturação das etapas metodológicas necessárias nesta pesquisa
<i>Período de realização</i>	Início: 1º trimestre de 2002 Término: 2º trimestre de 2002

3.2.3 Etapa 3: Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não procura enumerar ou medir eventos estudados, nem emprega procedimentos estatísticos na análise dos dados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando à compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos sujeitos do estudo (STRAUSS; CORBIN, 1990; GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa possibilita a captação das opiniões e perspectivas dos indivíduos, informações mais difíceis de serem obtidas por uma pesquisa quantitativa.

De acordo com Bryman (1989) e Bogdan e Biklen (1992), as principais características da pesquisa qualitativa e os aspectos essenciais nos estudos desse tipo são:

- o ambiente é a fonte de dados (mundo empírico) e o pesquisador é o instrumento fundamental no contato direto e prolongado com o ambiente estudado;
- os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias e desenhos, entre outros documentos;
- os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes, o que esclarece o dinamismo interno das situações, dificilmente compreendido pelos observadores externos; e

- os pesquisadores têm proximidade do fenômeno que está sendo estudado, possibilitando uma melhor análise dos resultados encontrados.

Rocha e Ceretta (1998) realizaram um interessante trabalho científico acerca da importância e contribuição da pesquisa qualitativa no campo da administração, servindo de base para a justificativa desse tipo de pesquisa nessa etapa do trabalho. Segundo esses autores, os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Para eles, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

Ghuri e Gronhaug (1995) também compartilham das mesmas idéias de Rocha e Ceretta (1998), ao afirmarem que a pesquisa qualitativa é adequada em estudos de assuntos complexos, como o comportamento humano ou organizacional, permitindo ao pesquisador obter informações muito mais detalhadas. Em face dos objetivos deste trabalho, que envolvem a análise de processos interorganizacionais complexos, a pesquisa qualitativa se mostrou o caminho mais adequado na obtenção dos dados que pudessem enriquecê-lo. Essa etapa também teve o objetivo de fornecer subsídio para a estruturação do questionário aplicado na pesquisa quantitativa (etapa 4).

De acordo com Godoy (1995), a abordagem qualitativa pode ser conduzida por diferentes caminhos, sendo três deles bastante conhecidos e utilizados no campo da administração: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Considerando o propósito central deste estudo, destacou-se a importância da realização dos estudos multicasos, para analisar detalhadamente algumas centrais com experiência nessa ação (YIN, 1994). Buscou-se aprofundar a descrição de operacionalização das mesmas e conseguir identificar novos elementos ou dimensões que pudessem agregar valor ao estudo.

A pesquisa qualitativa foi realizada em paralelo à pesquisa bibliográfica e à pesquisa em dados secundários (Etapa 1) junto a seis centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte, após a finalização da pesquisa exploratória. A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Nesta pesquisa,

esta técnica era a mais apropriada, pois permitia a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias dos casos considerados típicos nessa população. Para a definição da amostra, buscou-se considerar o seguinte critério-chave:

- centrais de negócios formadas há pelo menos um ano e que possuíssem, provavelmente, um maior conhecimento e experiência no processo de formação de centrais de negócios.

Para a identificação das centrais que se enquadravam nesse perfil, foram feitos vários contatos com instituições de apoio ligadas a essas empresas, como a ABRAS, a APAS, a AMIS, o SINCOVAGA e o SEBRAE. Infelizmente, os contatos não resultaram em frutos positivos, pois essas instituições não estavam preparadas para fornecer as informações necessárias, por considerá-las estratégicas e por não compreenderem o caráter acadêmico da pesquisa. Sendo assim, algumas estratégias foram utilizadas conjuntamente para sanar esse problema: seleção de empresas com base no ranking das maiores centrais de negócios do Brasil, publicado pela revista SuperHiper (LUKIANOCENKO, 2002), questionamento aos fornecedores das indústrias sobre as centrais atendidas e solicitação às próprias centrais contatadas, atendendo ao critério-chave anteriormente citado. Assim, foi possível pesquisar centrais específicas mais evoluídas e com experiência na sua formação (*know-how*).

Após a seleção das centrais, diversos contatos foram realizados. A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais e por meio eletrônico, orientadas por um questionário estruturado (Apêndice 2), junto a diretores e/ou negociadores contratados, responsáveis pela operacionalização das centrais de negócios. Do total de seis empresas pesquisadas, duas entrevistas foram feitas pessoalmente, pois essas se encontravam em uma localidade próxima (300km de distância), o que facilitou a viagem e viabilizou a pesquisa. As outras quatro foram realizadas pela Internet, pois as centrais estavam localizadas em outros Estados, inviabilizando o deslocamento para sua realização. No entanto, diversos contatos telefônicos foram feitos para esclarecer algumas dúvidas quanto às respostas ao questionário.

Essa etapa contou com o apoio da aluna de graduação Marina Sicchieri de Carvalho, citada anteriormente, que, juntamente com a doutoranda, participou das entrevistas pessoais e foi responsável pelo envio dos questionários para as demais centrais participantes da pesquisa. É importante ressaltar que o questionário enviado abrangia questões envolvendo os objetivos de ambos os trabalhos, uma vez que cada estudo tinha um foco específico. Entretanto, algumas

questões eram relevantes para os dois trabalhos, o que facilitou a condução do estudo e a elaboração de um questionário não muito extenso.

Os dados foram coletados entre o primeiro e o terceiro trimestre de 2003. Buscou-se analisar e comparar os casos estudados, verificando as semelhanças, as diferenças e as particularidades, de forma a retratar um cenário condizente com a realidade presenciada. O intuito não era generalizar os resultados obtidos, já que essa generalização somente poderia ser feita por meio de uma comprovação mais abrangente dos efeitos observados e da representatividade da amostra pesquisada (pesquisa quantitativa).

O Quadro 26 traz um resumo da terceira etapa metodológica da pesquisa.

Quadro 26 - Resumo da etapa 3 (Pesquisa qualitativa)

<i>Unidade de análise</i>	Seis centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte formadas há pelo menos um ano, e que possuem, provavelmente, um maior conhecimento e experiência no processo de formação dessas centrais
<i>Abordagem da pesquisa</i>	Pesquisa qualitativa
<i>Instrumentos de pesquisa</i>	Coleta de dados: entrevistas pessoais e meio eletrônico Questionário estruturado
<i>Métodos de procedimento de pesquisa</i>	Estudo de caso, tipo multicaso
<i>Objetivo central da etapa 3</i>	Analisar mais profundamente a operacionalização de algumas centrais de negócios com experiência nessa ação conjunta, identificar novos elementos ou dimensões que pudessem enriquecer o estudo, analisar a interação das variáveis, estruturar o questionário a ser empregado na etapa 4
<i>Período de realização</i>	Início: 1º trimestre de 2003 Término: 3º trimestre de 2003

3.2.4 Etapa 4: Pesquisa quantitativa

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa é uma forma de coleta de dados estruturada, que visa quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. Para Richardson (1999, p.70), esse tipo de pesquisa, como o próprio nome indica,

é caracterizado pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (RICHARDSON, 1999, p.70).

A pesquisa quantitativa é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis, sendo apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos. Por meio de técnicas estatísticas avançadas inferenciais, ela pode criar modelos capazes de prever se uma pessoa terá uma determinada opinião ou agir de determinada forma. As questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra deve ser grande o suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável (ETHOS, 2003).

Amplamente utilizado na condução da pesquisa, o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. Pode abordar aspectos amplos de uma sociedade, como, por exemplo, descrição da população economicamente ativa, do emprego de rendimentos e consumo, levantamento da opinião e atitudes da população acerca de determinada situação e caracterização do funcionamento de organizações (RICHARDSON, 1999).

Segundo Malhotra (2001), os pesquisadores devem encarar as pesquisas qualitativas e quantitativas como complementares, ao invés de concorrentes. Em virtude da importância, neste trabalho, da verificação de proposições, compreensão do comportamento de diversos fatores e descrição das características das centrais de negócios no território nacional, a pesquisa quantitativa tornou-se uma etapa essencial. Buscou-se, por meio dela, fazer uma análise descritiva, ter uma visão mais abrangente da operacionalização das centrais de negócios, identificar vantagens e dificuldades presenciadas na sua formação, para fornecer subsídios na identificação dos fatores críticos que impactam a sustentabilidade dessa ação conjunta.

O objetivo inicial, nessa etapa, era pesquisar todas as 150 centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte existentes no Brasil, segundo o cadastro da ABRAS. O contato com essa Associação foi feito no segundo semestre de 2003, visando conseguir esse cadastro, com os telefones, *e-mails* e endereços das centrais. Embora a ABRAS adotasse uma política de não fornecer esse cadastro, em novembro desse mesmo ano concordou em estabelecer uma parceria com a pesquisadora, ficando responsável pelo envio e coleta dos questionários. No entanto, o retorno dos questionários não aconteceu conforme o

esperado, tanto pela falta de comprometimento das centrais como pela ausência de uma postura mais firme da ABRAS na cobrança dos mesmos.

Pelo fato de a pesquisadora não ter acesso a essa listagem, ficou impossibilitada de contatar as instituições que não haviam respondido ao questionário. A alternativa encontrada foi recorrer a algumas associações estaduais, como, por exemplo, a APAS (Associação Paulista de Supermercados), a AVAES (Associação dos Varejistas do Espírito Santo) e a AMIS (Associação Mineira de Supermercados), na tentativa de indicações. Em paralelo, algumas centrais foram contactadas pessoalmente pela pesquisadora, que participou do 2º Encontro Nacional de Centrais de Negócios, na tentativa de conseguir um maior número de questionários respondidos. Também foi realizada uma pesquisa na Internet para identificar a existência de *e-mails* ou telefones de centrais de negócios no Brasil.

Para essa coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado (Apêndice 3), enviado por correio ou e-mail (dependendo da preferência do entrevistado) e entregue pessoalmente, em alguns casos, para todas as centrais de negócios identificadas no Brasil. Juntamente, foi enviada uma carta da ABRAS (Apêndice 4), apoiando o trabalho, visando ao comprometimento das centrais em participar da pesquisa.

Buscou-se pesquisar profissionais que participaram diretamente da operacionalização das centrais de negócios. Esperava-se um retorno de pelo menos 30% dos questionários; no entanto, foi conseguido 14%, o que totaliza 21 questionários.

Após a conclusão do estudo e defesa da tese, será enviado um resumo dos resultados às centrais de negócios que colaboraram com a pesquisa.

Essa etapa teve início no quarto trimestre (dezembro) de 2003 e concluída no terceiro trimestre de 2004. O Quadro 27 traz um resumo da quarta etapa metodológica da pesquisa.

Quadro 27 – Resumo da etapa 4 (Pesquisa quantitativa)

<i>Unidade de análise</i>	21 centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte cadastradas na ABRACOM
<i>Abordagem da pesquisa</i>	Pesquisa quantitativa
<i>Instrumentos de pesquisa</i>	Coleta de dados: questionário estruturado enviado por correio e <i>e-mail</i>
<i>Instrumentos de apoio à pesquisa</i>	Carta da ABRAS
<i>Métodos de procedimento de pesquisa</i>	Método: survey (enquete)
<i>Objetivo central da etapa 4</i>	Analisar proposições, investigar correlação entre as variáveis, compreender o comportamento de fatores, descrever as características das centrais de negócios no território nacional
<i>Período de realização</i>	Início: 4º trimestre de 2003 Término: 3º trimestre de 2004

3.2.5 Etapa 5: Pesquisa qualitativa (internacional)

A pesquisa qualitativa realizada nessa etapa trouxe ao estudo uma perspectiva internacional de empresas com amplo conhecimento e experiência na formação das centrais de negócios. O objetivo era estudar o tema “centrais de negócios” sob uma abordagem mais pluralista, identificando na arena internacional como esse tema era perspectivado e abordado, apontando novas concepções e experiências que pudessem ser compartilhadas.

A intenção não era estudar para copiar o que as centrais de negócios internacionais fizeram ou estão atualmente desenvolvendo, uma vez que o cenário brasileiro possui características particulares. Buscou-se extrair dessas experiências conclusões que ajudassem a promover a sustentação para o percurso próprio de cada central de negócios brasileira, de acordo com as suas necessidades, possibilidades, cultura e interesse de inovação.

Pelo fato de o tema em análise ser incipiente no Brasil, a maioria dos estudos já realizados no país possuem caráter predominantemente exploratório. Entretanto, em diversos países, principalmente europeus, o associativismo é uma realidade em variados segmentos da economia, e seu avanço é notório. Nesse caso, uma pesquisa junto às centrais tidas como referências, no âmbito internacional, tornou-se importante, no sentido de fomentar o intercâmbio de boas práticas, novas descobertas e conhecimentos.

Com base nas pesquisas bibliográficas realizadas nos últimos dois anos, buscou-se identificar países potenciais a serem estudados, considerando-se o foco em análise. Dentre eles,

destacaram-se França, Espanha, Inglaterra, Dinamarca, Itália e Alemanha. Pela maior facilidade de acesso ao país escandinavo, uma vez que a pesquisadora tinha um contato na Dinamarca, que poderia ajudá-la a localizar possíveis professores nas universidades de negócios no país, e a encontrar moradia para o período da realização do estudo, este foi o país escolhido. Na Dinamarca, a economia é dominada por pequenas e médias empresas, caracterizadas pelo perfil associativista. A competitividade dinamarquesa depende, em grande parte, de suas pequenas empresas, que constituem uma fonte significativa de emprego.

O associativismo assume, na Dinamarca, um importante papel para os supermercadistas locais de pequeno e médio porte, no que tange à articulação da dinâmica e do desenvolvimento econômico do setor. Segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional e do Departamento das Nações Unidas para a coordenação da política e do desenvolvimento sustentável, cerca de 30% a 35% do mercado varejista de alimentos da Dinamarca pertence às cooperativas de varejo. Esses dados refletem a relevância das centrais de negócios no setor de varejo alimentício dinamarquês e reforçam a predileção por esse país para a realização da pesquisa (DENMARK EXPORTER GUIDE ANNUAL, 2003).

A pesquisadora contou, nessa etapa, com o apoio da Pró-Reitoria da USP (passagem área). Durante o período de dois meses, a partir de dezembro de 2004, a pesquisadora estudou na *Copenhagen Business School*, sob a co-orientação do Professor Tore Kristensen (*Director of the PhD Program in Marketing - Copenhagen Business School*), e visitou as empresas selecionadas para a pesquisa.

Ao longo de 2004, foi feito um levantamento das possíveis centrais de negócios dinamarquesas de sucesso e associações de varejo nesse país, visando ao agendamento das entrevistas para a coleta de dados.

No total, foram entrevistadas quatro instituições, incluindo duas empresas que operam como centrais de negócios, uma franquia e uma associação setorial. Para essa etapa, foi elaborado um questionário semi-estruturado (Apêndice 5), com um maior grau de liberdade, para a exploração e obtenção de algumas informações adicionais dos pesquisados.

A seleção das centrais de negócios foi feita por meio de uma amostragem por julgamento. Foram escolhidas aquelas que poderiam trazer contribuições enriquecedoras ao estudo. Ainda

assim, optou-se por incluir na amostra uma empresa franqueadora. Essa opção partiu do amadurecimento da pesquisadora no tema e da discussão proposta por Souza (2004:90-92), que, devido a sua importância, será aqui transcrita:

As centrais de negócios e as franquias são fórmulas de cooperação empresarial reconhecidas por nós como de integração horizontal, e, por isso, não é estranho que exista uma lógica convergente em sua evolução. O desenvolvimento atual dos modelos das centrais enfatizam que, em muitas ocasiões, o progresso destas exigirá ampliar e explorar os direitos de propriedade intelectual, os sinais identificadores, os conhecimentos técnicos, etc., da mesma forma que o modelo de franquia, porém, com a característica de liberdade e voluntariedade que são próprios do modelo de Centrais de Negócios. Por isso, ainda que a central não seja uma franquia, é freqüentemente que o franqueador preste serviços como central, como também pode ocorrer que uma central chegue a atuar como franqueadora em determinadas circunstâncias, em benefício da rede e como opção para seus associados. (...) A diferença mais marcante entre ambos é o fato que o associado de uma central mantém um nível de independência em relação às práticas e padrões muito superior àquela mantida pelo franqueado. (...) No setor de farmácias, temos algumas operações que se autodenominam franquias e que, no fundo, se pudessem voltar no tempo, teriam preferido regulamentar-se como centrais, por precisarem de flexibilidade operacional. E imaginamos que o contrário também pode acontecer. Haverá centrais cujos gestores prefeririam estar protegidos pelo conceito de franquia para, mais facilmente, impor algumas políticas aos associados.

Mesmo que exista uma série de diferenças entre as franquias e as centrais de negócios, também existem similaridades; não considerando os termos legais que as regem, mas o objetivo pretendido dos associados que as integram. Nesse sentido, considerou-se relevante, no contexto estudado, que se pesquisasse também um caso de franquia para um conhecimento mais amplo e diversificado do assunto. De acordo com Souza (2004:92), as franquias no segmento supermercadista “tem sido gradativamente reduzidas, sobrando poucos exemplos em âmbito mundial que validem a utilização desse modelo”.

O maior conhecimento da realidade e das estratégias empregadas pelas centrais de negócios internacionais pôde enriquecer este trabalho, confirmando similaridades e apontando diferenças em alguns aspectos evidenciados no cenário brasileiro.

O Quadro 28 traz um resumo da quinta etapa da pesquisa, que teve início no quarto trimestre do ano de 2004 e conclusão no primeiro trimestre de 2005.

Quadro 28 - Resumo da etapa 5 (Pesquisa Qualitativa)

<i>Unidade de análise</i>	Quatro empresas internacionais, sendo duas centrais de negócios, uma franquia, e uma associação setorial
<i>Abordagem da pesquisa</i>	Pesquisa qualitativa
<i>Instrumentos de pesquisa</i>	Coleta de dados: entrevistas pessoais Questionário semi-estruturado
<i>Métodos de procedimento de pesquisa</i>	Estudo de caso, tipo multicaso
<i>Objetivo central da etapa 5</i>	Identificar, nas experiências internacionais das centrais de negócios, potenciais ações que possam ser adaptadas ao contexto nacional
<i>Período de realização</i>	Início: 4º trimestre de 2004 Término: 1º trimestre de 2005

Vale ressaltar que esta tese está integrada a outros dois trabalhos: o primeiro focado nas negociações das centrais de negócios, desenvolvido pela aluna Marina Sicchieri de Carvalho, e o segundo nas políticas e estratégias dessas centrais, pela aluna Lilian Machado - ambas ex-alunas de graduação e orientandas do orientador da autora desta tese. Segundo Martinelli, (2002), os projetos integrados são “heranças importantíssimas”, pois são capazes de enriquecer um estudo sobre um assunto, trazendo à tona percepções de diversos pesquisadores envolvidos diretamente com um tema específico.

Fazendo-se uma reflexão sobre os benefícios dos trabalhos integrados, pode-se destacar:

- *enriquecimento do estudo*: diferentes visões por parte de diversos pesquisadores enriquecem o estudo, uma vez que as discussões e opiniões múltiplas permitem o amadurecimento e avanço das idéias;
- *complementaridade de assuntos*: os assuntos abordados podem fornecer complementariedade importante a cada estudo, pois cada um deles foca um tópico específico dentro de um projeto mais amplo; e
- *agregação de valor*: pelo fato de os trabalhos serem complementares, tem-se um estudo mais abrangente; os resultados podem ser mais amplos e fornecer ao leitor uma visão global do assunto estudado.

Embora este seja um trabalho integrado, vale ressaltar que as cinco etapas metodológicas foram realizadas pela doutoranda, que participou ativamente de cada uma delas. Em alguns momentos essas etapas foram realizadas em conjunto com as alunas de graduação anteriormente citadas, visando facilitar o acesso aos dados e agendamento das entrevistas.

3.3 Questões de pesquisa, proposições e variáveis

Nos tópicos a seguir, tem-se a descrição das questões de pesquisa, proposições e variáveis do estudo. A clareza desses pontos foi fundamental para o delineamento deste trabalho.

3.3.1 Questões de pesquisa

Na tentativa de uma melhor compreensão da operacionalização das centrais de negócios, foram formuladas algumas questões para orientar este estudo. As respostas a essas perguntas constam do capítulo de análise de dados (cap. 4) desta tese:

Q1: Qual a importância das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte?

Q2: Quais motivos levam os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios?

Q3: Os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte com a formação das centrais de negócios têm sido suficientes para justificar esse associativismo?

Q4: Quais os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte ao aderirem às centrais de negócios?

Q5: Quais as principais dificuldades encontradas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios?

Q6: Quais fatores têm influenciado de forma negativa o sucesso das centrais de negócios?

Q7: Como pode ser caracterizado o nível de relacionamento existente entre os supermercadistas integrantes das centrais de negócios?

Q8: Quais atividades conjuntas são realizadas pelos integrantes das centrais de negócios?

Q9: Quais tipos de produtos os supermercadistas de pequeno e médio porte compram por meio das centrais de negócios?

Q10: Quais ações conjuntas adotadas pelas centrais de negócios internacionais poderiam ser adaptadas ao contexto nacional para maximizar os ganhos obtidos com essa união de esforços?

Q11: Quais ações foram adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios?

Q12: Existe a pretensão por parte dos supermercadistas de pequeno e médio porte, de permanecer nas centrais de negócios nos próximos 5 (cinco) anos?

Q13: Existe interesse dos supermercadistas de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios?

Q14: Quais ações estão sendo atualmente adotadas visando manter o bom funcionamento das centrais de negócios nos próximos 5 (cinco) anos?

Q15: Quais fatores impactam na sustentabilidade das centrais de negócios?

3.3.2 Proposições

A formulação das proposições pode contribuir na busca pelas soluções do problema de investigação formulado, orientando a análise dos dados (RICHARDSON, 1999). A formulação das proposições desse estudo teve como fonte de parâmetro e embasamento os resultados obtidos na pesquisa exploratória:

Pr1: As centrais de negócios representam uma alternativa eficiente encontrada pelos pequenos e médios supermercadistas para enfrentarem a forte concorrência no setor.

Pr2: O principal motivo que leva os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios é conseguir comprar produtos mais baratos dos fornecedores.

Pr3: Os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte com a formação das centrais de negócios têm sido suficientes para justificar sua existência.

Pr4: Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, compram produtos mais baratos dos fornecedores do que isoladamente.

Pr5: Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, conseguem ampliar o *mix* de produtos nas lojas.

Pr6: Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, compram produtos de fornecedores aos quais antes não tinham acesso.

Pr7: Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram um aumento no volume de vendas após a formação das centrais de negócios.

Pr8: Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram um aumento no seu faturamento após a formação das centrais de negócios.

Pr9: Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram uma redução do custo médio após a formação das centrais de negócios.

Pr10: A bitributação é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios.

Pr11: A falta de cooperação e o comprometimento dos supermercadistas de pequeno e médio porte têm influenciado de forma negativa no sucesso das centrais de negócios.

Pr12: O relacionamento entre os supermercadistas integrantes da central é positivo.

Pr13: Os supermercadistas integrantes da central estão envolvidos com essa iniciativa.

Pr14: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de promoção de produtos.

Pr15: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas relacionadas a campanhas publicitárias.

Pr16: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de recrutamento e seleção pessoal.

Pr17: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas relacionadas à padronização de lojas e uniformes.

Pr18: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios possuem um logotipo (marca) único.

Pr19: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios oferecem um cartão de crédito unificado aos seus consumidores.

Pr20: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios fabricam em conjunto produtos de marca própria.

Pr21: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações legais conjuntas.

Pr22: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem logística conjunta.

Pr23: Os supermercadistas compram, por meio das centrais de negócios, essencialmente itens de cesta básica.

Pr24: As centrais de negócios contrataram profissionais especializados, para melhor gerenciamento.

Pr25: As centrais de negócios investiram em infra-estrutura (prédio e escritório).

Pr26: As centrais de negócios investiram em tecnologia (equipamentos, computadores e programas especializados).

Pr27: As centrais de negócios investiram em logística (aquisição de caminhões para transporte, etc.).

Pr28: As centrais de negócios investiram em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.

Pr29: As centrais de negócios investiram em consultorias de apoio/suporte.

Pr30: Os supermercadistas pretendem permanecer nas centrais de negócios nos próximos 5 (cinco) anos.

Pr31: Existe interesse dos supermercadistas de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios.

3.3.3 Variáveis

As variáveis, segundo Richardson (1999), apresentam duas características fundamentais: (a) são aspectos observáveis de um fenômeno e (b) devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou a outros fenômenos. Com base no estudo que aqui se propõe, algumas variáveis foram definidas:

V1: importância das centrais de negócios

V2: motivos para a formação das centrais de negócios

V3: ganhos oriundos da criação das centrais de negócios

V4: ganhos obtidos pelos supermercadistas ao aderirem às centrais de negócios

V5: dificuldades enfrentadas na formação das centrais de negócios

V6: fatores que têm impactado de forma negativa o sucesso das centrais de negócios

V7: nível de relacionamento entre os supermercadistas integrantes das centrais de negócios

V8: grau de envolvimento dos supermercadistas com as centrais de negócios

V9: atividades conjuntas realizadas por meio das centrais de negócios

V10: tipos de produtos comercializados por meio das centrais de negócios

V11: ações que poderiam ser adotadas para maximizar os ganhos obtidos por essa ação conjunta

V12: ações que poderiam ser adotadas para garantir a cooperação entre os associados das centrais de negócios

V13: ações que poderiam ser adotadas para garantir uma boa negociação junto aos fornecedores

V14: ações que poderiam ser adotadas para manter os associados às centrais de negócios

V15: ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios

V16: previsão do tempo de permanência nas centrais de negócios

V17: interesse em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios

V18: ações adotadas que visem manter o bom funcionamento das centrais de negócios

V19: ações que impactam na sustentabilidade das centrais de negócios

Para uma melhor compreensão da relação entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa, proposições, variáveis e etapas da pesquisa, foi construído o Quadro 29.

Quadro 29 - Objetivos específicos, perguntas, proposições, etapas da pesquisa e variáveis – parte A

Objetivos Específicos	Pergunta de Pesquisa	Proposições	Etapas da Pesquisa de Campo	Variáveis
Analisar o papel das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte	<i>Q1:</i> Qual a importância das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte?	<i>Pr1:</i> As centrais de negócios representam uma alternativa eficiente encontrada pelos pequenos e médios supermercadistas para enfrentarem a forte concorrência no setor	II, III, IV, V	<i>V1:</i> importância das centrais de negócios
Identificar os motivos que levam os supermercados de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios	<i>Q2:</i> Quais motivos levaram os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios?	<i>Pr2:</i> O principal motivo que leva os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios é conseguir comprar produtos mais baratos dos fornecedores	II, III, IV, V	<i>V2:</i> motivos para a formação das centrais de negócios
Verificar se a central de negócios proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes	<i>Q3:</i> Os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte com a formação das centrais de negócios têm sido suficientes para justificar esse associativismo?	<i>Pr3:</i> Os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte com a formação das centrais de negócios têm sido suficientes para justificar sua existência	II, III, IV, V	<i>V3:</i> ganhos oriundos da criação das centrais de negócios
Identificar as vantagens e dificuldades presenciadas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios	<i>Q4:</i> Quais os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte ao aderirem às centrais de negócios? <i>Q5:</i> Quais as principais dificuldades encontradas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios? <i>Q6:</i> Quais fatores têm influenciado de forma negativa o sucesso das centrais de negócios? <i>Q7:</i> Como pode ser caracterizado o nível de relacionamento existente entre os supermercadistas integrantes das centrais de negócios?	<i>Pr4:</i> Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, compram produtos mais baratos dos fornecedores <i>Pr5:</i> Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, conseguem ampliar o <i>mix</i> de produtos nas lojas <i>Pr6:</i> Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, compram produtos de fornecedores que antes não tinham acesso <i>Pr7:</i> Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram um aumento no volume de vendas após a formação das centrais de negócios <i>Pr8:</i> Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram um aumento no seu faturamento após a formação das centrais de negócios <i>Pr9:</i> Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram uma redução do custo médio após a formação das centrais de negócios	II, III, IV, V	<i>V4:</i> ganhos obtidos pelos supermercadistas ao aderirem às centrais de negócios <i>V5:</i> dificuldades enfrentadas na formação das centrais de negócios <i>V6:</i> fatores que têm impactado de forma negativa o sucesso das centrais de negócios <i>V7:</i> nível de relacionamento entre os supermercadistas integrantes das centrais de negócios <i>V8:</i> grau de envolvimento dos supermercadistas com as centrais de negócios

Quadro 29 - Objetivos específicos, perguntas, proposições, etapas da pesquisa e variáveis – parte B

		<p><i>Pr10:</i> A bitributação é uma dificuldade enfrentada pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios</p> <p><i>Pr11:</i> A falta de cooperação e o comprometimento dos supermercadistas de pequeno e médio porte têm influenciado de forma negativa no sucesso das centrais de negócios</p> <p><i>Pr12:</i> O relacionamento entre os supermercadistas integrantes da central é positivo</p> <p><i>Pr13:</i> Os supermercadistas integrantes da central estão envolvidos com essa iniciativa</p>		
Identificar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios	<p><i>Q8:</i> Quais atividades conjuntas são realizadas pelos integrantes das centrais de negócios?</p> <p><i>Q9:</i> Quais tipos de produtos os supermercadistas de pequeno e médio porte compram por meio das centrais de negócios?</p>	<p><i>Pr14:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de promoção de produtos</p> <p><i>Pr15:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas relacionadas a campanhas publicitárias</p> <p><i>Pr16:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de recrutamento e seleção de pessoal</p> <p><i>Pr17:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas relacionadas à padronização de lojas e uniformes</p> <p><i>Pr18:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios possuem um logotipo (marca) único</p> <p><i>Pr19:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios oferecem um cartão de crédito unificado aos seus consumidores</p> <p><i>Pr20:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios fabricam ou negociam a fabricação em conjunto produtos de marca própria</p> <p><i>Pr21:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações legais conjuntas</p> <p><i>Pr22:</i> Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem logística conjunta</p> <p><i>Pr23:</i> Os supermercadistas compram, por meio das centrais de negócios, essencialmente itens de cesta básica</p>	III, IV, V	<p><i>V9</i> atividades conjuntas realizadas por meio das centrais de negócios</p> <p><i>V10:</i> tipos de produtos comercializados por meio das centrais de negócios</p>

Quadro 29 - Objetivos específicos, perguntas, proposições, etapas da pesquisa e variáveis – parte C

Identificar, nas experiências internacionais das centrais de negócios, potenciais ações que possam ser adaptadas ao contexto nacional	<i>Q10:</i> Quais ações conjuntas adotadas pelas centrais de negócios internacionais poderiam ser adaptadas ao contexto nacional para maximizar os ganhos obtidos com essa união de esforços?	-	V	<i>V11:</i> ações que poderiam ser adotadas para maximizar os ganhos obtidos por essa ação conjunta <i>V12:</i> ações que poderiam ser adotadas para garantir a cooperação entre os associados das centrais de negócios <i>V13:</i> ações que poderiam ser adotadas para garantir uma boa negociação junto aos fornecedores <i>V14:</i> ações que poderiam ser adotadas para manter os associados às centrais de negócios
Analisar a capacidade de sustentabilidade das centrais de negócios	<i>Q11:</i> Quais ações foram adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios? <i>Q12:</i> Existe a pretensão por parte dos supermercadistas de pequeno e médio porte de permanecer nas centrais de negócios nos próximos 5 (cinco) anos? <i>Q13:</i> Existe interesse dos supermercados de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios? <i>Q14:</i> Quais ações estão sendo atualmente adotadas visando manter o bom funcionamento das centrais de negócios nos próximos 5 (cinco) anos?	<i>Pr24:</i> As centrais de negócios contrataram profissionais especializados para melhor gerenciamento <i>Pr25:</i> As centrais de negócios investiram em infra-estrutura (prédio e escritório) <i>Pr26:</i> As centrais de negócios investiram em tecnologia (equipamentos, computadores e programas especializados) <i>Pr27:</i> As centrais de negócios investiram em logística (aquisição de caminhões para transporte etc.) <i>Pr28:</i> As centrais de negócios investiram em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos <i>Pr29:</i> As centrais de negócios investiram em consultorias de apoio/suporte <i>Pr30:</i> Os supermercadistas pretendem permanecer nas centrais de negócios nos próximos cinco (5) anos <i>Pr31:</i> Existe interesse dos supermercadistas de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios	III, IV, V	<i>V15:</i> ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios <i>V16:</i> previsão do tempo de permanência nas centrais de negócios <i>V17:</i> interesse em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pela central <i>V18:</i> ações adotadas que visem manter o bom funcionamento das centrais de negócios
Identificar os fatores críticos que impactam na sustentabilidade das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil	<i>Q15:</i> Quais fatores impactam na sustentabilidade das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil?	-	III, IV, V	<i>V19:</i> ações que impactam na sustentabilidade das centrais de negócios das centrais de negócios

3.4 Modelo de pesquisa

O modelo da pesquisa proposta pode ser compreendido como uma especificação explícita de um conjunto de variáveis e seus inter-relacionamentos, concebido para representar um sistema ou processo real no todo ou em parte (MALHOTRA, 2001). Para uma melhor compreensão da operacionalização deste trabalho, foi desenvolvido o modelo de pesquisa, conforme a Figura 11. Ressalta-se que esses fatores-chave para avaliar a sustentabilidade das centrais de negócios foram foco de estudo e condicionantes para a definição da pesquisa de campo desenvolvida.

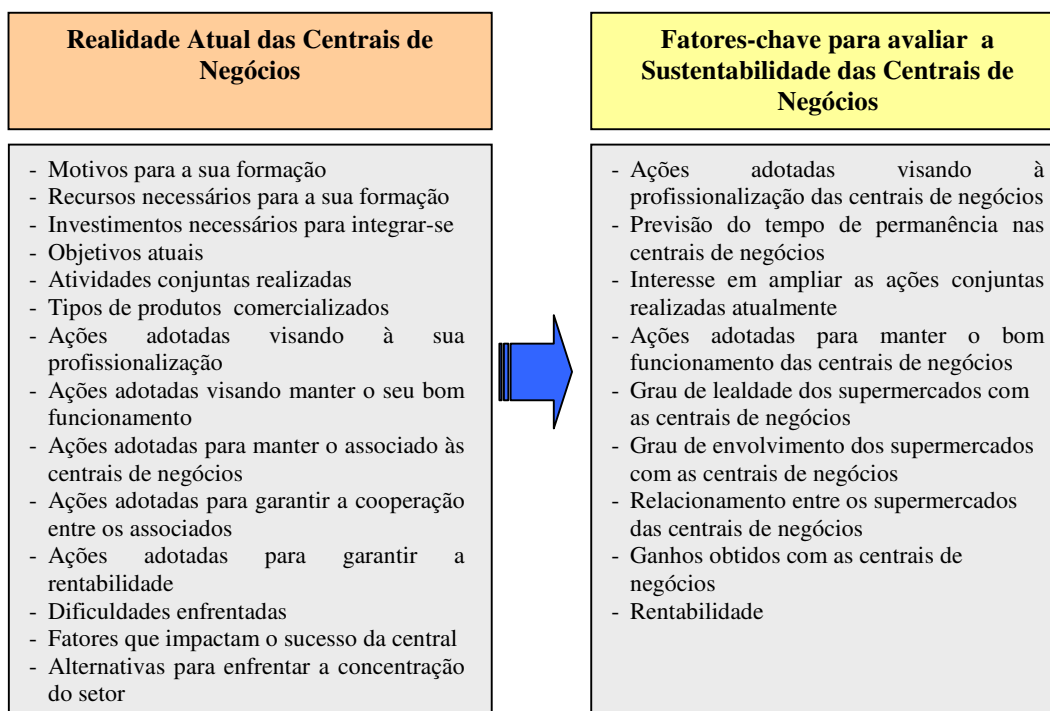


Figura 11 - Modelo de pesquisa

3.5 Considerações sobre a análise de dados

A pesquisa empírica se desenvolve de forma dinâmica, em contínua retroalimentação entre coleta e tratamento dos dados, e esta característica permite ao pesquisador correlacionar os dados coletados.

Para Bryman (1989), o volume de dados obtidos em uma pesquisa é amplo, o que torna interessante considerar alguns aspectos na análise dos dados:

- a análise dos dados deve ser iniciada e conduzida simultaneamente com a coleta, interpretação e transcrição dos dados obtidos;
- os dados devem ser interpretados e reduzidos, para que seja possível tratá-los de forma consolidada (classificação em categorias e temas, entre outros);
- as informações devem ser expostas em um formato espacial, organizadas sistematicamente para o leitor; sendo assim, as informações devem ser apresentadas em formatos que sejam facilmente interpretados, como tabelas, quadros, gráficos, etc.; e
- deve-se identificar o procedimento a ser empregado para reduzir as informações em temas específicos ou categorias de informações (“segmentação da informação”, “desenvolvimento de categorias” e “generalização da categorias, temas ou modelos”), principalmente no que tange à pesquisa qualitativa, visto que ela envolve, muitas vezes, a transcrição de dados não estruturados.

Todas as etapas de pesquisa desenvolvidas foram fundamentais para a identificação dos fatores críticos que impactam na sustentabilidade das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte. Após diversas discussões com o orientador e com a co-orientadora e sugestões da banca de qualificação da pesquisadora, optou-se por apresentar e analisar os dados coletados em cada etapa individualmente, pelo amplo e rico volume de informações. No entanto, em face a complementaridade dessas etapas, tem-se, no final do capítulo de análise (cap. 4), uma interpretação conjunta das perguntas de pesquisa. As conclusões foram fundamentadas nas percepções gerais que as englobam.

4

Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo detalha os resultados das investigações de campo realizadas com as centrais de negócios e sua subsequente análise, considerando as etapas de pesquisa desta tese.

Devido ao vasto material obtido nas entrevistas e nos questionários aplicados e à riqueza dos comentários e informações obtidas em cada uma das etapas, optou-se pela descrição e análise individual dos dados, apontando observações específicas e relevantes considerações de cada uma delas. No entanto, para uma compreensão mais holística do assunto, e considerando os objetivos do estudo, no final deste capítulo tem-se uma análise integrada dos resultados. A estrutura da apresentação e análise dos resultados pode ser visualizada na Figura 12.

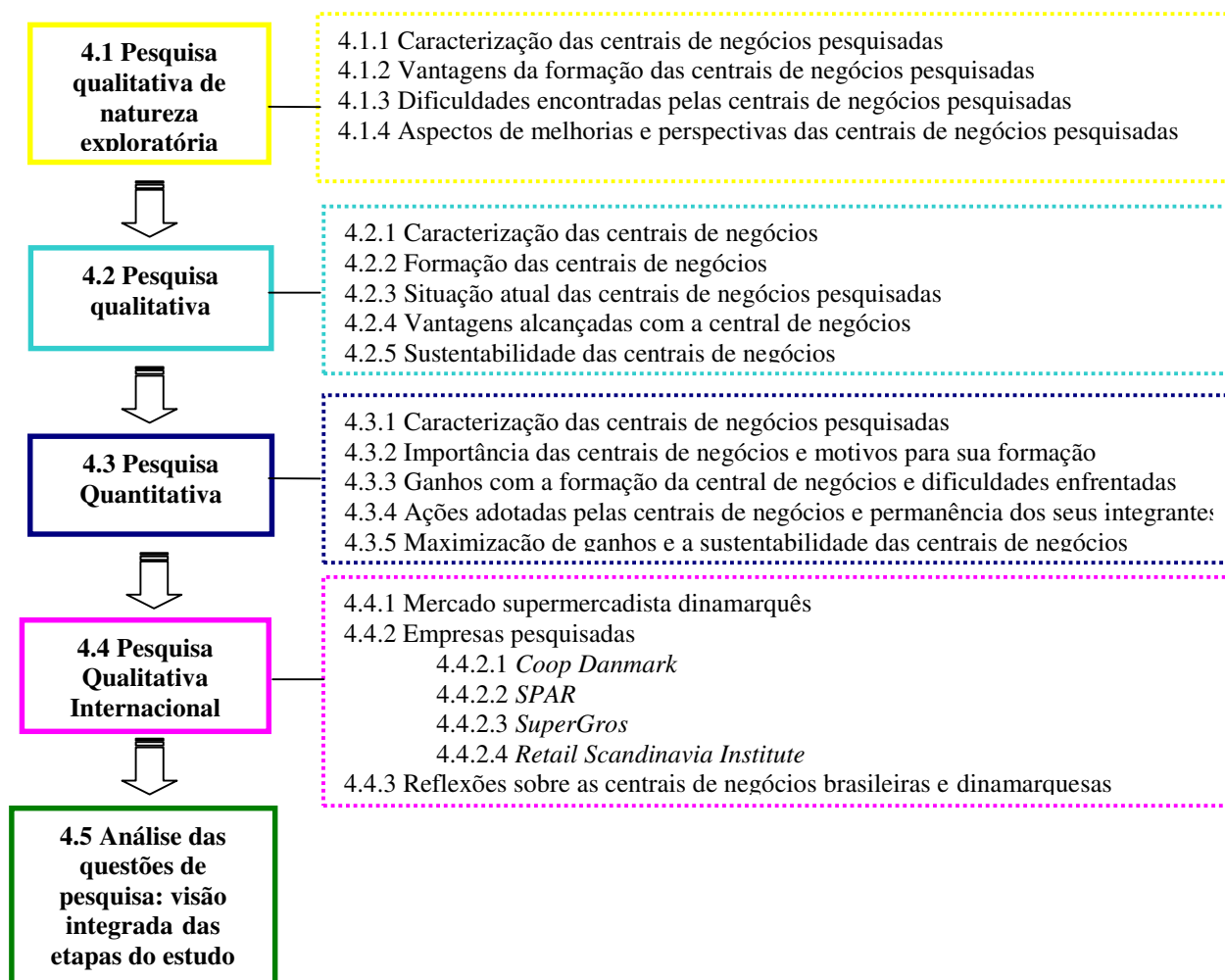


Figura 12 - Estrutura do capítulo de apresentação e análise dos resultados

4.1 Pesquisa qualitativa de natureza exploratória realizada

Para melhor compreensão dos resultados obtidos na pesquisa realizada nos dois primeiros trimestres de 2002, junto a três centrais de negócios, buscou-se subdividir a análise em alguns subtópicos específicos, que serão tratados na seqüência. O nome das empresas pesquisadas no interior do Estado de São Paulo será mantido em sigilo, e elas serão referenciadas aqui como **Central A, B e C**.

4.2.1 Caracterização das centrais de negócios pesquisadas

Na pesquisa realizada nessa etapa, pôde-se perceber que a formação das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte se desenvolve com empresas de uma mesma região (várias cidades vizinhas), que enfrentam dificuldades semelhantes de sobrevivência. A idéia da formação da central surgiu, principalmente, como alternativa para as empresas melhorarem o poder de barganha junto aos seus fornecedores, conseguindo negociar produtos mais baratos. Os principais dados referentes à caracterização das centrais de negócios pesquisadas podem ser visualizados no Quadro 30.

Quadro 30 - Caracterização das centrais de negócios pesquisadas

Critério em Análise	Central A	Central B	Central C
<i>Ano de fundação da central de negócios</i>	2000	1983	1999
<i>Nº de associados da central de negócios</i>	19	16	16
<i>Nº de lojas da central de negócios</i>	20	32	40
<i>Nº de funcionários (total) dos supermercados integrantes da central de negócios</i>	150	1500	1600
<i>Nº de cidades envolvidas na central de negócios</i>	8	10	13

A idéia da formação da central de negócios surgiu dos próprios supermercadistas de pequeno e médio porte ou por um convite vindo de um consultor externo, experiente no assunto (Quadro 31). Todas as empresas integrantes das centrais são supermercados de pequeno e médio porte, não havendo a participação de instituições de outros ramos de atuação, como farmácias, quitandas, etc.

Para integrar-se à central, a maioria dos supermercadistas teve que arcar com uma despesa referente à taxa de adesão, entre R\$1.000,00 a R\$3.000,00. Atualmente, cada integrante contribui com uma taxa mensal para o pagamento das despesas da central (água, luz, gastos com xerox, salário do negociador, etc.). Alguns investimentos em conjunto foram também

realizados. Na Central A, por exemplo, os integrantes compraram um baú para transportar produtos congelados, produtos esses que eram difíceis de serem comercializados nos supermercados menores, já que requerem cuidados especiais no transporte.

Para todos os entrevistados, a formação de centrais de negócios é uma alternativa eficiente para tornar os supermercadistas de pequeno e médio porte mais competitivos; no entanto, outros fatores também devem ser considerados para garantir a competitividade dessas empresas, como atendimento ao consumidor e serviços diferenciados.

Quadro 31 - Formação das centrais de negócios

Critério em Análise	Central A	Central B	Central C
<i>Idéia da formação da central de negócios</i>	Surgiu em uma conversa informal com donos de supermercados conhecidos, com o objetivo de conseguir melhores compras de produtos	Uma consultoria especializada montou um projeto e ofereceu o serviço de apoio a alguns pequenos e médios supermercadistas interessados em compras conjuntas	Os donos dos supermercados já trocavam informações entre eles e um dia surgiu a idéia da formação da central, diante da necessidade de conseguirem melhores preços frente ao crescimento da concorrência dos hipermercados
<i>Objetivos atuais dos supermercadistas com a formação da central de negócios</i>	Aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, conseguir oferecer produtos a preços melhores aos consumidores e maiores lucros	Aumentar o poder de barganha e conseguir prazos mais longos de pagamento junto aos fornecedores, aumentar a troca de informações entre os integrantes da central e maior acesso aos fornecedores	Aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores e viabilização de um cartão conjunto a ser oferecido ao consumidor
<i>Investimentos necessários para a formação da central de negócios</i>	Pagamento de uma taxa inicial de R\$3000 (cada supermercado, independente do nº de lojas), e pagamento de uma mensalidade de R\$400,00 (varia de mês para mês)	Pagamento de uma taxa inicial de R\$1.000,00 (cada supermercado, independente do nº de lojas) e de uma mensalidade de R\$150 fixos ao mês	Não foi necessário pagar nenhuma taxa inicial de adesão; apenas uma mensalidade que varia entre R\$200 a R\$300 ao mês

4.2.2 Vantagens da formação das centrais de negócios pesquisadas

A formação das centrais de negócios é uma alternativa estratégica que beneficia não apenas os supermercados de pequeno e médio porte, mas também os fornecedores e consumidores, que fazem parte da cadeia de suprimentos alimentar. Os benefícios obtidos podem ser diversos e dependem do grau de comprometimento dos integrantes da central (Quadro 32).

Embora a formação de centrais de negócios seja, consideravelmente, uma estratégia implantada recentemente nas empresas pesquisadas, alguns ganhos já podem ser identificados (Quadro 33).

Quadro 32 - Benefícios obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte, fornecedores e consumidores com a formação da central de negócios, segundo os entrevistados

Critério em Análise	Central A	Central B	Central C
<i>Supermercado de pequeno e médio porte</i>	Compra e venda de produtos mais baratos, devido aos descontos concedidos pelos fornecedores à central, e melhores prazos de pagamento	Compra e venda de produtos mais baratos, devido aos descontos concedidos pelos fornecedores à central e melhores prazos de pagamento	Compra e venda de produtos mais baratos, melhores prazos de pagamento, ganho de competitividade, maior troca de informações entre os supermercados integrantes da central e trabalhos de marketing conjunto entre os associados
<i>Fornecedor</i>	O fornecedor passou a elaborar apenas uma única fatura e fazer uma única entrega para a central de negócios. Além disso, houve um incremento nas vendas dos fornecedores, pois alguns supermercados menores não tinham acesso direto a alguns fornecedores devido ao baixo volume de compras	Os fornecedores tiveram um incremento nas vendas, uma vez que os supermercados passaram a comprar maior volume de produtos pela central, devido ao preço diferenciado, e também conseguiram maximizar a eficiência logística, já que passaram a entregar os produtos em um único depósito central	Os fornecedores não vêm a central de negócios com “bons olhos”, uma vez que, com essa estratégia, acabam tendo que reduzir os preços dos produtos e, conseqüentemente, há uma redução na margem de lucro
<i>Consumidor</i>	O consumidor foi diretamente beneficiado, uma vez que os supermercadistas repassaram os ganhos obtidos nos preços dos produtos vendidos	O consumidor foi diretamente beneficiado, pois os supermercados repassaram os ganhos obtidos nos preços dos produtos vendidos	O consumidor foi diretamente beneficiado, uma vez que os supermercados repassaram os ganhos obtidos aos preços dos produtos vendidos

Quadro 33 - Ganhos já obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte integrantes das centrais de negócios pesquisadas

Critério em Análise	Central A	Central B	Central C
<i>Principal ganho</i>	Melhores condições nas negociações	Melhores condições nas negociações	Melhores condições nas negociações
<i>Segundo principal ganho</i>	Padronização de lojas e uniformes (identificação das lojas integrantes da central de negócios)	Troca de experiência entre as empresas participantes da central de negócios	Troca de experiência entre as empresas participantes da central de negócios
<i>Terceiro principal ganho</i>	-	Aumento de linha de crédito (investimentos)	Serviços conjuntos de marketing e promoção

Os entrevistados também foram questionados quanto aos ganhos obtidos nas compras de produtos, já que esse benefício era visto como o principal motivo da união de esforços do associativismo, segundo a literatura discutida no capítulo dois desta tese. A Central A conseguiu uma redução média de 5% a 10% nos preços dos produtos comprados dos fornecedores, a Central B teve uma redução de 8% e a Central C conseguiu uma redução de 3% a 4% nos preços adquiridos. A redução nos custos dos produtos comprados possibilitou que esses supermercadistas operassem com preços menores, ação esta vista de forma positiva

pelos consumidores. Como resultado, os supermercados menores ganharam competitividade, e a chance de sobrevivência se tornou também maior.

Para os entrevistados, os principais pontos fortes da central estão associados ao aumento do poder de compra, oportunidade de negociar com grandes indústrias, às quais antes da formação da central não tinham acesso²³, maior representatividade no mercado (tamanho da central – muitas lojas com o mesmo logotipo), maior satisfação dos consumidores (preços mais baratos, entregas mais rápidas, melhor atendimento), palestras e cursos conjuntos e troca de informações entre os integrantes da central. Segundo a Central A, o faturamento das lojas associadas teve um aumento de 10%.

Embora os entrevistados considerem muito importante a formação da central de negócios, não a vêem como a única estratégia de sobrevivência dos supermercados de pequeno e médio porte. Quando ela for empregada com outras estratégias focadas nos consumidores (melhor atendimento, promoção, serviços adicionais, etc.), terá maior chance de ser bem sucedida.

4.2.3 Dificuldades encontradas pelas centrais de negócios pesquisadas

Embora existam diversos ganhos com a formação da central de negócios, algumas dificuldades também são presenciadas. Segundo os entrevistados, a principal dificuldade está em conseguir envolvimento e comprometimento dos supermercadistas de pequeno e médio porte. Algumas vezes eles conseguem descontos atrativos na compra de produtos e, ao contrário de tentar negociar esse preço promocional para todos os membros da central, acabam simplesmente comprando o produto mais barato, separadamente do grupo. Isso limita o ganho de escala da central, isto é, ela perde as vantagens nos preços dos produtos adquiridos devido ao volume de compras. Outras dificuldades e os pontos fracos identificados no estudo para a viabilização das centrais de negócios podem ser visualizados no Quadro 34.

²³ A Nestlé, por exemplo, atende às redes com pelo menos cinco *check-outs*, de acordo com uma das centrais entrevistadas.

Quadro 34 - Pontos fracos e dificuldades encontradas pelos entrevistados para a viabilização da central de negócios

Critério em Análise	Central A	Central B	Central C
<i>Pontos fracos e desvantagens da central</i>	Conseguir a união e o comprometimento de todos os integrantes da central e a bitributação (a fatura vem para a central de negócios e é repassada para cada supermercado associado)	Perder os investimentos já realizados para a formação da central, caso a mesma não tenha sucesso e se desintegre; tendência dos integrantes de agir de forma isolada (falta de comprometimento)	Perder bons negócios, uma vez que nem sempre todos os integrantes se interessam pelas oportunidades que surgem; bitributação (crescimento em 6% dos tributos com a central), custo da mensalidade (embora baixo) e tendência dos integrantes de agir de forma isolada
<i>Dificuldades encontradas pelos integrantes da central de negócios</i>	Dificuldade inicial, pois demora para os fornecedores terem confiança na central; ainda assim, algumas vezes os supermercadistas conseguem descontos melhores do que os conseguidos pela central, o que dificulta o seu comprometimento	Conseguir a união do grupo, resistência no repasse de informações relevantes para todos os membros da central e volume de compras feitas individualmente e não pela central (atualmente são comprados apenas 70 produtos pela central, mas a intenção é de ampliar para 80% do que é comprado em cada loja)	É muito difícil conseguir uma logística integrada e, ainda assim, as ações da central são limitadas, uma vez que a compra conjunta é de apenas alguns produtos (em torno de 20% do total comprado – produtos de maior giro); as empresas agem, ainda, de forma muito isolada
<i>Fatores que dificultam a ampliação do número de associados da central</i>	Falta de estrutura da central para a adesão de novos associados; ainda assim, é necessário que todos os membros da central aprovelem a entrada do novo associado	A formação da central ainda é recente (segundo opinião dos entrevistados); se os resultados forem positivos, outros supermercadistas terão interesse em se associar ao grupo	A central não tem interesse em ampliar o número de associados
<i>Fatores que dificultam a ampliação do número de fornecedores com os quais a central negocia</i>	Já tem acesso a 90% dos fornecedores (faltam apenas as grandes indústrias); portanto, não pretendem ampliar esse número	A política da central é começar com poucos fornecedores e, com o tempo, ampliar gradualmente; mas é importante ressaltar que algumas indústrias não estão abertas para negociação, já que o volume comprado pela central ainda é reduzido	A central não tem interesse em ampliar o número de fornecedores com os quais negocia
<i>Fatores que dificultam a central ampliar as atividades desenvolvidas em conjunto</i>	Capital para novos investimentos (novas instalações, melhorar a estrutura, etc.)	Falta de comprometimento dos membros da central quanto ao futuro da mesma e capital para investir; a meta é ter R\$300.000 na reserva da central para novos investimentos	A ampliação das atividades da central é um objetivo pretendido pelos seus membros; estão alugando um <i>box</i> no CEAGESP, para a compra de produtos hortifrutigranjeiros

4.2.4 Aspectos de melhorias e perspectivas das centrais de negócios pesquisadas

A formação de centrais de negócios é uma alternativa viável para os supermercados de pequeno e médio porte ganharem competitividade; no entanto, algumas ações podem facilitar a maximização dos possíveis benefícios a serem alcançados, conforme os relatos contidos no Quadro 35.

Quadro 35 - Aspectos de melhorias e perspectivas das centrais de negócios

Critério em Análise	Central A	Central B	Central C
<i>Realidade e tendências das centrais de negócios no Brasil e no mundo</i>	É uma tendência mundial e, no Brasil, as centrais de negócios já estão se formando e se ampliando; a tendência é, sem dúvida, a ampliação do número de centrais existentes	É uma tendência mundial e, no Brasil, está apenas começando; mas a tendência é de ampliar o número de centrais de negócios existentes no país	É uma tendência mundial e também, no Brasil, mas atualmente ainda não é uma realidade
<i>Alternativas sugeridas pelos entrevistados para melhorar o desempenho das centrais de negócios no Brasil</i>	Maior modernização da central e investimento em tecnologia para facilitar o trabalho do negociador (pedidos e troca de informações), melhor estrutura para o atendimento dos fornecedores e maior comprometimento dos integrantes da central	Maior comprometimento dos supermercados integrantes da central, maior rapidez na troca de informações entre os membros da central e maior comprometimento dos mesmos com o futuro da central	O governo criar leis para regularizar a situação das centrais de negócios e não cobrar bitributação, reduzir a resistência dos fornecedores quanto às centrais, maior comprometimento dos integrantes da central e maior interesse dos fornecedores em negociar com a central

Pela pesquisa de campo realizada nessa etapa, percebeu-se que a formação das centrais de negócios pode ser considerada uma alternativa estratégica encontrada pelas empresas de pequeno e médio porte para conseguirem sustentabilidade. Os supermercados pesquisados se mostraram satisfeitos com os resultados iniciais obtidos e a previsão é de ampliarem as atividades desenvolvidas em conjunto. No entanto, existem ainda algumas questões que dificultam essa expansão no Brasil, como o caso da bitributação e a falta de comprometimento dos associados com a central.

Não existe uma regularização do funcionamento das centrais de negócios no Brasil, já que estas não são previstas no país como uma figura tributária. Elas acabam adquirindo a mercadoria dos fornecedores e revendendo para os associados, que acabam arcando com a bitributação. Torna-se fundamental, segundo a opinião dos entrevistados, que o governo defina uma lei que viabilize a formação das centrais de negócios e, ainda, que o mesmo defina alguns procedimentos que visem evitar a maior concentração das grandes redes no país, já que elas exercem forte domínio sobre o mercado.

Em relação à compra de produtos, pôde-se perceber que os descontos conseguidos pela central junto aos fornecedores ainda não são muito expressivos. Torna-se fundamental que os negociadores das centrais trabalhem ainda mais esses descontos, pois alguns supermercados conseguem descontos melhores nos preços dos produtos, em certas situações, quando agem de forma isolada, dificultando a confiança nas negociações realizadas pela central. É importante,

ainda, salientar a necessidade de profissionalização dos negociadores e também a relevância de investimentos em tecnologia. Para o sucesso da central, é necessário um profissional especializado na função de compras e de tecnologia, para suportar as atividades realizadas entre as empresas, principalmente no que tange à troca de informações e logística. Somente assim serão maximizados os benefícios conseguidos pela central.

Embora a falta de tecnologia não tenha sido apontada por nenhum dos entrevistados como sendo uma dificuldade no processo de negociação junto aos associados e fornecedores, pôde-se perceber, por meio da observação direta, que os equipamentos e técnicas utilizadas pelos negociadores são ainda muito rudimentares, muitas vezes pelo fato de alguns supermercadistas não disporem de tecnologia básica (como Internet) que facilite tal processo, dificultando a pretensão da central nos investimentos tecnológicos e modernização.

A falta de comprometimento dos associados da central também precisa ser revertida e isso deve ser trabalhado gradualmente. Pôde-se perceber, pelo estudo, a existência de um comprometimento comportamental (“apoio/contribuição nas horas em que é preciso”), já que ainda existem ações isoladas dos supermercados em busca de benefícios individuais. Os supermercados estão comprometidos somente nas situações em que percebem certos benefícios do seu interesse. No entanto, na medida em que maiores descontos e vantagens forem conseguidas pelos negociadores da central, e esses entenderem que os ganhos obtidos podem ser a longo prazo, a tendência é uma maior solidificação da confiança dos associados para com a central e, conseqüentemente, um maior comprometimento efetivo.

Pôde-se perceber, também, que o volume de produtos comercializado por intermédio da central ainda é baixo, o que torna importante o trabalho dos negociadores junto aos associados, para uma possível ampliação. No entanto, quanto maior o comprometimento dos integrantes da central, maior será o volume de produtos negociados, o que provavelmente irá gerar maiores benefícios para todos os seus integrantes em um futuro remoto.

4.3 Pesquisa qualitativa

Conforme foi discutido no capítulo de metodologia desta tese, a pesquisa qualitativa realizada nos três primeiros trimestres de 2003 buscava identificar as semelhanças, diferenças e

particularidades das centrais de negócios compostas por supermercados de pequeno e médio porte pesquisados. Da mesma forma que a pesquisa anteriormente discutida, a identificação das centrais pesquisadas será mantida em sigilo, sendo tratadas como **Central A, B, C, D, E e F**.

Para a análise e melhor visualização dos dados coletados, as informações foram também divididas em subcategorias. Primeiramente, tem-se uma breve descrição das centrais de negócios pesquisadas, com o intuito de contextualizá-las quanto à sua localização e tamanho. Em seguida, tem-se as informações sobre a formação, situação atual, vantagens alcançadas e dificuldades enfrentadas pelas centrais. Na seqüência, são discutidos os aspectos relacionados à sustentabilidade dessas instituições.

4.2.1 Caracterização das centrais de negócios

Visando atender às especificações definidas na metodologia deste estudo, as centrais de negócios foram selecionadas com base no *ranking* das maiores centrais de negócios do Brasil, respeitando o pré-requisito da “experiência”, isto é, na escolha das centrais que já atuavam no mercado há pelo menos um ano. Com base nesse critério de escolha, foram pesquisadas centrais de negócios em diferentes regiões do país, fator este interessante para uma visão mais abrangente desse segmento de negócios no Brasil.

Em média, foram entrevistadas uma ou duas pessoas em cada central de negócios. Dos respondentes, a maioria tinha curso superior em administração e alguns ainda possuíam pós-graduação nesta área. Foram entrevistados profissionais ocupantes dos seguintes cargos: presidente e gerente geral da central, gerente de compras, diretores comercial, administrativo e financeiro e consultor da central. O tempo dos mesmos na central variou de um a sete anos, e apenas um deles não possuía nenhuma experiência anterior.

Algumas centrais já chegaram a ter um número elevado de integrantes, mas devido ao fato de algumas terem sido vendidas ou fechadas, esse número foi reduzido. Isso aconteceu, por exemplo, com a Central A, que começou com 40 associados, chegou a 100, e hoje opera com 73 membros.

Os principais dados referentes à caracterização das centrais pesquisadas estão referenciados no Quadro 36.

Quadro 36 - Caracterização das centrais de negócios pesquisadas

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Localização</i>	Capital	Capital	Interior	Capital	Interior	Interior
<i>Estado</i>	São Paulo	São Paulo	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Norte	Paraná	Espírito Santo
<i>Abrangência (supermercados da central)</i>	Capital (zona sul) e Grande São Paulo	Capital e Grande São Paulo	Norte do Estado do Rio Grande do Sul	Em todo o Estado do Rio Grande do Norte	Norte do Estado do Paraná	Vários Estados (ES, BA, MG, RJ)
<i>Idade e ano de fundação</i>	6 anos, 1998	3 anos, 2001	5 anos, 1999	3 anos, 2001	9 anos, 1995	26 anos, 1978
<i>Nº de supermercados que participam da central</i>	30	38	11	21	45	73
<i>Nº de lojas que integram a central</i>	73	49	11	21	50	85
<i>Nº total de funcionários de todos os supermercados que integram a central</i>	2300	1200	165	726	1200	2560

4.2.2 Formação das centrais de negócios

Com base na pesquisa realizada, pôde-se concluir que as centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte foram criadas a partir das mesmas necessidades: difícil situação econômica, marcada principalmente pela forte imposição dos grandes grupos supermercadistas, baixo poder de barganha e dificuldade de acesso às grandes indústrias. A maioria dos proprietários dos pequenos e médios supermercados já teve algum contato anterior com os outros integrantes da central, pela proximidade da localização dessas instituições (mesma área de atuação) ou pela atuação ativa dos sindicatos do setor.

A idéia inicial dos esforços conjuntos é, geralmente, conseguir condições comerciais mais atraentes. Mas dependendo da central, há um amadurecimento da idéia associativista, e outras atividades e serviços passam a ser também empregados.

Vale também ressaltar que nem sempre os supermercados conseguem se adaptar a essa nova proposta de trabalho em rede, conforme foi declarado pelo entrevistado da Central B:

A gente teve uma experiência com um pessoal que acabou entrando na central, mas para quem a central não foi uma boa solução. O problema deles estava na loja, no *layout*, no posicionamento da loja, e isso é uma coisa que a central não faz ainda, embora eu ache que a central tem que fazer como trabalho, oferecer esse trabalho de área de operação, de loja, de chão de loja, como o pessoal fala [...] o que a gente percebe é que, às vezes, a pessoa procura uma central, tem uma visão do que é uma

central, ele vai e acaba entrando, mas tem muita gente que quando está em dificuldades é que procura a central, por algum motivo, ou pela concorrência, ou pelo nível de vendas, ou porque ele realmente não conhece o negócio dele, ele procura como uma forma de salvação.

Em relação aos investimentos realizados, eles são empregados principalmente para estruturar a central de negócios e manter a sede administrativa, tais como a compra de equipamentos, pagamento e treinamento de funcionários, reformas estruturais em salas e depósitos, etc. Dos novos associados é cobrada uma taxa de adesão, que pode se tornar um empecilho para futuras afiliações, pois essa pode ser cara demais para a realidade de alguns pequenos supermercadistas. Exige-se, também, uma taxa de manutenção paga pelos associados, para dar andamento às atividades conjuntas.

Torna-se relevante destacar, aqui, que muitas vezes a iniciativa de se associar decorre quando o empresário não tem outra saída para manter seu estabelecimento. Ele procura a central de negócios como última alternativa de sobrevivência, pensando apenas na economia que terá com as compras em grupo, deixando de lado as outras vantagens que essa união de esforços permite. Assim, o profissional, nessa situação, não desenvolveu ainda o “espírito associativista” necessário para o sucesso da central.

Dentre as principais dificuldades para a formação da central destacam-se o sistema tributário nacional, que não permite o refaturamento das compras, a falta de apoio da indústria para atender aos estabelecimentos de menor porte²⁴, a dificuldade encontrada no relacionamento entre os associados (diferenças culturais) e a falta de preparação para a troca de informações.

Os dados sobre a formação das centrais de negócios pesquisadas, os investimentos necessários, os objetivos principais e as dificuldades encontradas podem ser vistos no Quadro 37.

²⁴ Mesmo considerando o alto volume comprado, o fato de as indústrias terem que faturar e entregar individualmente os produtos para cada supermercado prejudica o relacionamento entre os envolvidos. Além disso, muitas indústrias ainda não estão preparadas para atender às solicitações e particularidades dos pequenos e médios supermercadistas.

Quadro 37 – Formação das centrais de negócios

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Surgimento da central</i>	Necessidade dos pequenos supermercadistas (que já se conheciam) sobreviverem frente à concorrência dos grandes grupos	A idéia da formação da central surgiu após a participação dos supermercados no Projeto Sincovaga - Sindicato do Comércio Varejista, que consistiu em melhorias e reposicionamento do pequeno varejo, em uma época em que as grandes redes estavam em crescimento acelerado. Após a conclusão do projeto, o grupo resolveu fundar a associação e continuar o progresso já alcançado	Surgiu da necessidade de melhorar a competitividade e enfrentar a concorrência local acirrada e concentrada. A afinidade existente entre os supermercadistas favoreceu essa união de esforços	Surgiu da necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores	Com a crise dos anos 80, algumas indústrias deixaram de atender ao pequeno varejo, que ficou sem saída, restando-lhe apenas o atacado. Foram fortemente pressionados pela concorrência das grandes redes de supermercados	Difícil situação de sobrevivência e compras por preços compatíveis em relação à concorrência
<i>Investimentos necessários para os supermercados se integrarem à central</i>	No momento de sua criação foi necessário um investimento de R\$1.000,00 por loja, destinado à montagem da estrutura da central	Investimentos para a reforma e padronização do <i>layout</i> de loja, uniformização dos funcionários, alguns treinamentos e reestruturação das áreas (frios, padaria, hortifrutigranjeiros e perecíveis). Também houve investimentos relacionados a uma taxa de adesão e mensalidades	Os maiores investimentos foram concentrados em atividades de vendas (para justificar as compras)	Estruturação de equipamentos, <i>layout</i> do estabelecimento, informatização e centralização de compra de produtos	Rateio dos gastos para construção de uma sede própria, rateio de despesas operacionais da central, como folha de pagamento, encargos sociais, aluguel, telefone, água, etc.	Os empresários têm que pagar uma taxa de R\$ 5.000,00 para se associar
<i>Objetivos pretendidos com a formação da central</i>	Conseguir condições comerciais mais favoráveis	Não fazer somente a parte das compras em conjunto; mas também outras atividades de marketing	Melhorar a rentabilidade, crescer, e sobreviver no mercado	Facilitar a negociação de compras junto aos fornecedores	Negociar direto com a indústria, com poder de compra que os grandes volumes fornecem	Compartilhar compras, tecnologia (inclusive gerencial) e informações para melhorar os resultados
<i>Principais dificuldades encontradas pelos supermercados na formação da central</i>	Diferença cultural e de opiniões entre os associados, e no relacionamento com as grandes indústrias, que ainda não estavam preparadas para atender o pequeno varejo	Falta de comprometimento de alguns associados que viam o associativismo apenas como uma “central de compra” e não percebiam todos os benefícios que a união poderia trazer	Falta de afinidade entre os associados, incompreensão quanto à real necessidade da formação da central e problemas com alguns associados que viam os investimentos como despesas	Operacionalização da unificação das compras dos produtos	Fazer com que as indústrias acreditassem na associação (até hoje trazem preços com tabela cheia, sem descontos)	O espírito individualista de alguns associados e o sistema tributário nacional

4.2.3 Situação atual das centrais de negócios pesquisadas

Embora os benefícios obtidos pelas centrais de negócios até o presente momento já justifiquem os investimentos realizados, ainda existem diversas barreiras a serem superadas. Dentre elas, destacam-se: adoção de uma linguagem única e uma cultura universal entre os supermercadistas, maior troca de informações, opções de alternativas relacionadas ao sistema tributário do país e maior conscientização da indústria no que tange às centrais de negócios e adaptação das mesmas a essa nova forma de comercialização de produtos.

Em se tratando do tipo de mercadorias adquiridas via central, pode-se dizer que existe uma variação. Algumas centrais compram em conjunto apenas produtos de cesta básica, enquanto outras já estendem as compras para os produtos perecíveis, carnes e frios, limpeza e higiene pessoal, perfumaria, bebidas e pratos prontos e semiprontos. A tendência é ampliar as categorias de produtos adquiridos à medida em que há um amadurecimento da central.

Considerando as atividades desenvolvidas em conjunto, destacam-se as compras, a programação de promoções, as trocas de informações, o treinamento, a adoção de cartão de fidelidade, a assessoria em marketing, a divulgação (folhetos de ofertas), a participação em feiras do setor e os serviços de pesquisa de preços (“shopping de preços”).

A profissionalização da central de negócios também é uma realidade. Os supermercadistas geralmente contratam um profissional especializado para gerir a central, enquanto executam as demais atividades necessárias para o bom desempenho das lojas. Esse fato pode ser observado nas palavras de um dos entrevistados da Central B:

A central funciona da seguinte forma: hoje fazemos compras duas vezes por mês, fazemos um tablóide quinzenal, com validade de 10-12 dias, e temos um gestor. Essa nossa central, não somos nós que fazemos o trabalho administrativo; contratamos uma empresa de consultoria que faz essa administração [...]. Na central há dois gestores de compra e uma estrutura administrativa, totalizando cinco pessoas que tocam o dia-a-dia da associação. Quer dizer, a nossa idéia foi essa, ter um profissional que cuida, que faz o dia-a-dia, e nós, como supermercadistas, o nosso interesse é cuidar da nossa loja, não perder tempo, achando que eu estou largando minha loja para cuidar da associação.

As principais informações sobre a situação atual das centrais de negócios pesquisadas podem ser visualizadas no Quadro 38.

Quadro 38 – Situação atual das centrais de negócios pesquisadas

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Objetivos atuais da central</i>	O objetivo principal sofreu um amadurecimento e agora os associados não pensam apenas em conseguir condições comerciais mais favoráveis, mas também em fornecer outros serviços, além de estabelecer parcerias com fornecedores	Padronizar as lojas, identificando todas com a marca da Central; desenvolver toda a parte de marketing em conjunto; ampliar a oferta de serviços aos associados	Melhorar a rentabilidade, sobreviver, crescer, e atender melhor às necessidades e desejos dos clientes	Proporcionar o crescimento da central, desenvolver e treinar os Recursos Humanos dos supermercados	Ampliar o depósito que armazena as mercadorias	Compartilhar compras, tecnologia (inclusive gerencial) e informações para melhorar os resultados
<i>Atividades conjuntas atualmente realizadas via central</i>	Compra consolidada, cartão de fidelidade, tablôides, serviços de pesquisa de preços (“shopping de preços” - não só no concorrente local, mas de toda a região)	Compra consolidada, cartão de fidelidade, tablôides, promoções, propaganda e treinamento de funcionários	Compras, programação de promoções em conjunto, treinamento para colaboradores, participação em eventos e feiras do setor	Compras de 70% do mix dos produtos das lojas associadas	Compras, cartão de crédito, folhetos de ofertas, reuniões para troca de informações, apresentação de produtos em feiras	Compras (revenda, consumo e serviços), treinamento, assessoria em geral e marketing
<i>Ações tomadas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte visando à profissionalização da central</i>	Montagem de uma estrutura funcional independente (diretoria formada por sócios associados – cargos estratégicos) e demais funcionários independentes, contratados para a central	Montagem de uma estrutura independente, que tem uma gestão também independente, e treinamento dos funcionários	Profissionalização das administrações dos supermercados, que deixaram de ser eminentemente familiares; investimentos em cursos, treinamentos e consultoria	Investimento em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos	Elaboração de um projeto focado nas ações a serem realizadas e correções das falhas ao longo do percurso. A central não tem um profissional especializado na função de compras	Toda a operação da central é profissionalizada, são 20 funcionários e 20 terceirizados, ao todo
<i>Tipos de produtos adquiridos via central</i>	Principalmente produtos de cesta básica (arroz, feijão, etc.), produtos perecíveis (leite e derivados, frios, carnes, legumes e verduras, etc.), não alimentícios e pratos prontos e congelados	Produtos da cesta básica, alguns perecíveis, pratos prontos e produtos de limpeza, higiene pessoal e perfumaria. Geralmente, carnes, frios, verduras e legumes ficam por conta dos próprios supermercadistas	As compras são realizadas respeitando as peculiaridades de cada associado. Sendo assim, são comercializados, principalmente, produtos da cesta básica.	Frios, laticínios, higiene e limpeza, mercearia, carnes, queijos, bebidas alcoólicas, bebidas não-alcoólicas, cereais, etc.	Todos os produtos relacionados a supermercados, que ofereçam vantagens para todos os sócios (cesta básica, perecíveis, produtos industrializados, pratos prontos e congelados)	A central comercializa 3000 produtos (cesta básica, perecíveis, produtos industrializados, pratos prontos e congelados) e possui o cadastro de 200 fornecedores ativos

Além dessas informações, os entrevistados foram questionadas sobre a existência de interesse dos supermercadistas em ampliar as ações conjuntas realizadas. O gerente da Central A declarou que existe essa intenção, mas que existem barreiras que dificultam esse processo:

Já estudamos a possibilidade de termos um trabalho voltado para treinamento, só que para isso haveria um certo dispêndio financeiro, e um entendimento que ainda não houve [...] Quando você está dentro de uma central, convivendo com cada um deles, e percebendo cada estrutura, você vê que as necessidades são diferentes e isso causa divergência de opinião. Então, a ampliação de serviços não se dá porque ainda não se alcançou uma maturidade suficiente para isso.

A idéia é que as centrais ampliem as ações conjuntas realizadas, à medida em que haja seu amadurecimento. Ações como marca própria, treinamento, padronização de logotipo e uniformes são alguns exemplos que provavelmente devam ocorrer nesse sentido.

4.2.4 Vantagens alcançadas com a central de negócios

Em se tratando dos ganhos conseguidos através da formação da central de negócios, fica clara pela pesquisa realizada, a existência de um consenso entre os supermercadistas envolvidos – todos estão satisfeitos com os ganhos obtidos e vêem grandes vantagens com essa união. De acordo com um dos entrevistados da Central B,

Na hora em que o supermercadista entra para a central, ele sempre olha para compras, olha para o tablóide. Ele sabe que não é só isso, mas é isso que ele procura, a princípio. Pelo menos quem participa da central quer alguma coisa; antes eu só ficava dentro da loja, dificilmente tínhamos contato com outros supermercadistas, mesmo que fosse aqui perto. Agora não, você conversa, se relaciona, visita a outra loja, troca informação, e isso é muito positivo [...].

Mesmo com a convergência de opiniões em relação aos ganhos, torna-se relevante salientar que as vantagens obtidas dependem do grau de comprometimento de todos para com a central. Quanto maior o envolvimento e confiança dos associados, maior é a possibilidade de obter ganhos. Nesse processo, os benefícios obtidos podem ser estendidos para todos do canal de distribuição, isto é, para a indústria e consumidores.

De acordo com um dos entrevistados da Central B,

[...] o consumidor gosta muito da idéia do associativismo, dos pequenos se unirem contra os grandes. O consumidor também gostou da padronização dos uniformes, layout, etc.; ele sempre percebe as mudanças. Isso eu acho que é importante. Inclusive tem muita loja que está mexendo no *layout* e o cliente sempre elogia. Toda

a mudança que se faz numa loja, na frente do caixa, no piso, qualquer coisa, você sempre tem um incremento de vendas, o cliente responde rápido em relação às vendas [...] Em relação ao preço, devido principalmente à situação econômica, o cliente está pensando melhor antes de comprar, selecionando, pesquisando. Vai andar por toda a concorrência e comprar o que estiver mais barato em cada um.

Para o entrevistado da Central C, os clientes já passaram a dispor de um melhor *mix* de produtos, preços mais competitivos e melhores serviços. O entrevistado da Central E complementa, afirmando que, além dessas vantagens, o cliente passou a ter um maior prazo no pagamento das compras (40 dias), devido ao cartão de fidelidade implementado na central.

Mas, para o sucesso da central de negócios, torna-se importante que o associado faça investimentos e se modernize. O entrevistado da Central B faz uma interessante revelação:

[...] Depois de um ano mais ou menos, o Pão de Açúcar veio parar aqui pertinho. Moral da história: se eu não tivesse feito uma reforma no *layout* da loja, em tempo hábil, talvez eu tivesse até fechado, porque eles vieram com uma loja bonita, toda especial e tal. É uma experiência; se você não se mexer, se você não fizer o que é devido, a qualquer momento você pode acabar saindo do negócio. [...] se o cliente for no Pão de Açúcar ou qualquer outro concorrente, ele se divide [...] Daí não tem jeito, qualquer concorrente que você tiver, pode ser dois ou três, o cliente vai andar em todos, ele vem aqui e compra; vai lá e compra; a gente teve, na verdade, uma divisão de clientes [...]

Esse relato remete à discussão de que de fato as grandes redes supermercadistas podem ganhar consumidores das redes menores, quando abrem lojas mais modernas e equipadas, em regiões onde antes imperavam os estabelecimentos de menor porte. A concorrência acaba acontecendo e dificultando os negócios para os proprietários dos pequenos empreendimentos.

Um dos entrevistados da Central B argumentou, ainda, que não existe nenhuma marca comercial referenciando a central. O "jornalzinho de ofertas" sai com a marca do próprio supermercado e, no final, há uma referência à Central. Na sua visão, a mesma marca não é utilizada porque existem diferenças entre as lojas a serem superadas (algumas não têm setores de padaria, açougue, não têm um padrão de limpeza e um nível tecnológico aceitável).

As informações consolidadas sobre as vantagens com a formação das centrais de negócios se encontram no Quadro 39.

Quadro 39 - Vantagens obtidas com a formação das centrais de negócios para os consumidores, associados supermercadistas e indústria

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Ganhos obtidos pelos consumidores com a formação da central de negócios</i>	Preços mais competitivos, acesso a produtos que antes não existiam nos supermercados (antes da formação o supermercadista não tinha acesso a determinadas indústrias)	Preços mais competitivos, maiores informações sobre as ofertas (o tablôide - “jornalzinho de ofertas” - passou a ser veiculado), profissionalização da central (padronização dos uniformes, layout, etc.)	Preços mais competitivos, melhoramento do <i>mix</i> de produtos e melhores serviços	Não declarou	Preços, variedade e crédito através do cartão de fidelidade	Preços mais competitivos
<i>Ganhos obtidos pelos supermercados - associados - com a formação da central de negócios</i>	Condições comerciais mais favoráveis (compra de produtos 5% mais baratos), acesso às indústrias, maior visibilidade no mercado/imagem, serviços adicionais (que são realizados pela associação e dificilmente seriam alcançados pelos supermercados individualmente), como, por exemplo, pesquisa de satisfação do consumidor, adoção do cartão de fidelidade com uma taxa atraente, serviços de pesquisa de preços (<i>shopping</i> de preços) (obs: essa pesquisa abrange não só concorrentes locais, mas de toda a região - até 50-70 km)	Maior acesso aos fornecedores, serviços adicionais (ex: cartão de fidelidade da central); propaganda conjunta (veiculação da marca da rede - “ <i>Shop Tour</i> ”), maior visibilidade no mercado/imagem (estudo de viabilidade para mídia de rádio e jornal), diluição dos custos com divulgação, treinamento conjunto, padronização de <i>layout</i> , troca de informações entre os associados, maior profissionalização das lojas (contratação de um profissional com conhecimento da seção de perecíveis, que ajude o associado, tanto com o <i>layout</i> quanto com o <i>mix</i> de produto)	Ganho em produtividade, com a redução dos estoques, melhora da rentabilidade e consolidação das lojas como opção ao consumidor	Não declarou	Poder de compra, união com outros supermercadistas com os mesmos objetivos, venda sem risco de perda, por meio do cartão de fidelidade, e maior respeito dos fornecedores	Melhor resultado financeiro
<i>Ganhos obtidos pela indústria com a formação da central de negócios</i>	Maior conhecimento do pequeno varejo, vantagens com a distribuição e divulgação do produto. Há um sentimento verdadeiro de parceria, algo que a indústria não tem com as grandes redes (e de uma forma mais organizada), com menor custo de atendimento e abrangência	Não há muitos ganhos para a indústria, uma vez que a rentabilidade da mesma vem das vendas junto aos pequenos estabelecimentos (nos grandes eles não ganham, e sim pagam para ter seus produtos nas gôndolas; é a vitrina). As indústrias não estão preparadas para atender ao pequeno varejo; são estruturadas para grandes volumes. Tudo é baseado em custo, logística e custo da visita de um vendedor	Melhor distribuição dos produtos e melhor logística	Não declarou	Melhor distribuição de produtos (com apenas um cadastro coloca seus produtos em 50 lojas)	Maior facilidade na distribuição (horizontalizada) e acesso a consumidores de menor renda

Foram feitas perguntas aos entrevistados sobre alguns possíveis ganhos obtidos com a formação das centrais de negócios, discutidos na teoria. O Quadro 40 trata de cada ganho das respostas obtidas. Dentre as ações ainda não realizadas em conjunto, destacam-se a assessoria jurídica, aumento de linha de crédito junto às instituições financeiras e a fabricação de produtos de marca própria.

Quadro 40 - Ganhos já obtidos pelas centrais pesquisadas

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Melhores condições na negociação com fornecedores</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Serviços de marketing e promoção conjuntos</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Profissionalização da administração</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Recrutamento e treinamento de funcionários em conjunto</i>	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
<i>Assessoria jurídica em conjunto</i>	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
<i>Compartilhamento de custos (transporte, divulgação, etc.)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Padronização de lojas e uniformes</i>	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
<i>Criação de cartão da loja (fidelidade)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Troca de experiência entre os supermercadistas da central</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Aumento de linha de crédito</i>	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
<i>Marcas próprias</i>	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim

Foram conseguidos, junto aos entrevistados, alguns dados numéricos sobre os ganhos obtidos pelos associados com a formação das centrais de negócios. No entanto, vale salientar que estes não representam, necessariamente, a realidade das empresas com precisão, pois são estimativas baseadas na percepções, experiências e conhecimentos dos participantes da pesquisa. Pela falta de clareza sobre os reais ganhos obtidos, nem todos responderam a essa questão. As respostas obtidas se encontram no Quadro 41.

Quadro 41 - Percentual de ganhos alcançados pelos associados com as centrais de negócios

Central de Negócio	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Aumento das vendas</i>	—	—	25%	60%	20%	0% a 100%
<i>Aumento da disponibilidade de produtos nas lojas</i>	—	—	15%	80%	15%	20%
<i>Redução dos preços dos produtos comprados via central</i>	—	—	8%	30%	15%	—
<i>Redução do custo médio comprando via central</i>	5%	10% a 20%	5%	30%	15%	5% a 8%

Todos os pesquisados admitiram que os ganhos alcançados até o momento da entrevista já eram suficientes para justificar a formação da central de negócios. No entanto, destaca-se que, embora a central de negócios seja uma alternativa eficiente para tornar os supermercadistas de pequeno e médio porte mais competitivos, ela não é única. De acordo com o entrevistado da Central C,

A central de negócios por si só não se sustenta [...] penso que o que viabiliza o pequeno varejo é um conjunto de ações que passa inclusive pela formação de uma central de compras ou central de negócios; mas não pode ficar só nisso, basta ver que, se não tivermos vendas, não teremos o que comprar, se não tivermos lucratividade não teremos como pagar o fornecedor, se não tivermos um cliente satisfeito, vamos vender para quem?

Essa visão também é compartilhada pelo entrevistado da Central A:

Primeiramente o supermercado precisa trabalhar sua estrutura, a central não profissionaliza a empresa para ele, não ensina a controlar custos, a investir no próprio negócio. Orientação poderia dar, mas isso a empresa pode buscar junto a APAS, ABRAS, SEBRAE, BNDES, não precisa da central para isso. Para se tornar mais competitivo, precisa ser uma iniciativa do próprio empresário e não de terceiros.

O entrevistado da Central F também divide a mesma opinião: “Não creio que a seja a única alternativa, mas na atual conjuntura do país, creio que seja a alternativa mais segura”. Ainda complementa: “no início da formação da central é difícil, mas depois que houver uma maior sintonia entre os supermercadistas e uma melhor compreensão dos seus objetivos, o sucesso será muito provável”.

Entre os fatores que poderiam dificultar o pleno desenvolvimento das centrais, destacam-se a falta de convergência dos objetivos entre os associados e o efeito fiscal do sistema tributário brasileiro (por exemplo, impostos), entre outros.

Quando perguntados sobre a tendência das centrais de negócios no Brasil e no mundo, alguns entrevistados não souberam responder, por falta de conhecimento, principalmente no que tange ao cenário internacional. Pouco se conhecia sobre esse tipo de organização, que se tem mostrado uma tendência não só no Brasil como no exterior, nos mais diversos setores. O conjunto dessas informações se encontra no Quadro 42.

Quadro 42 - Consolidação dos ganhos, pontos fortes e fracos e opinião dos entrevistados sobre as centrais de negócios

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
<i>Suficiência dos ganhos já obtidos com a formação da central de negócios, de forma a justificar tal iniciativa</i>	O pequeno sempre teve dificuldades na negociação com fornecedores e a central contribuiu para que essa relação melhorasse	A força comercial adquirida diminuiu a distância entre loja e fornecedor e auxiliou na convivência entre as pequenas e as grandes redes	Os ganhos justificam a formação da central, pois quando comparados a outras empresas do mesmo porte que não se associaram, é notável a diferença	Os ganhos até o momento foram muitos e, com certeza, isso já justifica tal iniciativa	A despesa de cada sócio com a central é de um salário mínimo. Os ganhos são bem superiores a isso	A central já está há 25 anos no mercado; os ganhos são muitos
<i>Pontos fortes, que fazem com que a central seja competitiva e traga retornos favoráveis aos seus parceiros</i>	Espírito cooperativista dos dirigentes dos supermercados e capacidade de vendas (elevado faturamento)	Grupo sério e idôneo; negocia com fornecedores de primeira linha; busca sempre uma inovação, tornando-se conhecida no meio em que atua	Experiência acumulada e partilhada de cada um, tanto positivas como negativas, a propaganda em conjunto, promoções e negociações com fornecedores	—	—	Preços mais competitivos, cartão de crédito, calendário promocional
<i>Pontos fracos, que fazem com que a central não seja competitiva</i>	Empresas heterogêneas	Em certos momentos falta identidade nas lojas e estrutura na Central para atendimento aos associados	Diferentes níveis de integração com a central, ações individualistas, falta de capacidade de entender que os associados não são concorrentes entre si	—	Impostos com efeito cascata (ICMS e CPMF) e recolhimento de diferentes icms dos produtos comprados fora do Estado	Dificuldades na profissionalização da Central e dos Associados
<i>A central de negócios vista como única estratégia de sobrevivência dos supermercadistas de pequeno e médio porte frente à concorrência das grandes centrais</i>	É uma das alternativas, mas não é a única. Antes de mais nada, precisam buscar a profissionalização	A central ajuda o pequeno supermercadista, dando-lhe força comercial, diminuindo a distância entre 'loja e fornecedor' e auxiliando na convivência com as grandes redes	A central de negócios por si só não se sustenta; o que viabiliza o pequeno supermercadista é um conjunto de ações referentes à profissionalização e competitividade	É umas das melhores alternativas. Por meio dela, pode-se oferecer melhores preços de venda aos consumidores	É uma alternativa eficiente, porém não deve ser implementada isoladamente	Não é a única alternativa, mas na atual conjuntura do país, é a mais segura
<i>Realidade das centrais de negócios no Brasil e no mundo</i>	Ainda não é uma realidade, pois a sua formação é ainda um assunto consideravelmente recente, mesmo sabendo da existência de algumas centrais antigas	Não só no Brasil como no mundo, as centrais de negócios são uma realidade. Os dados mostram sua existência em muitos Estados do Brasil e em outros países, como Itália, França e Espanha	É uma tendência no Brasil e no mundo	É uma tendência no Brasil e no mundo	—	No Brasil já é uma realidade, mas somente com a mudança do sistema tributário haverá uma maior difusão

Com base nesses relatos, fica claro que a central de negócios é apontada como uma alternativa para a sobrevivência do pequeno e médio supermercadista, mas não deve ser vista de forma única, pois como atitude isolada não garante a competitividade dos mesmos.

4.2.5 Sustentabilidade das centrais de negócios

Um dos tópicos mais relevantes deste estudo refere-se à sustentabilidade da central de negócios. Mesmo considerando os benefícios já alcançados, nem todas sobrevivem ao longo dos anos. Algumas dificuldades para manter e desenvolver as relações entre empresas não são fáceis de serem superadas, pois estão ligadas às mudanças culturais e ao comprometimento. Em alguns casos, as centrais não perduram e se dissolvem.

Nessa linha, buscou-se, na pesquisa, identificar as pretensões dos associados em se manterem integrados à central e em se comprometerem com as atividades da mesma. Também era um objetivo do estudo apontar ações realizadas pelos associados, que agissem como facilitadoras do seu desenvolvimento no decorrer dos anos.

Pela pesquisa, ficou evidente que os associados tinham interesse em continuar integrados à central, principalmente devido aos ganhos obtidos, que justificam esse envolvimento. O conjunto das ações já adotadas e as potenciais, estas últimas sugeridas pelos entrevistados, encontram-se resumidas no Quadro 43.

Quadro 43 - Sustentabilidade das centrais de negócios

Central de Negócios	Central A	Central B	Central C	Central D	Central E	Central F
Pretensão por parte dos supermercadistas de pequeno e médio porte em permanecerem na central de negócios nos próximos 5 (cinco) anos	Existe a pretensão, pois os supermercadistas estão crescendo junto com a central e ganhando competitividade	Existe a pretensão, pois os supermercados querem usufruir dos benefícios proporcionados pela central	Existe a pretensão, pois os associados estão comprometidos com a central	A pretensão é que os associados permaneçam um período superior a cinco anos na central	Sim e não. Sim, pois mesmo com pouca participação na central eles só têm a ganhar; não, pois se uma loja vira uma rede de lojas, não precisa mais da “central de compras”	Devido ao sucesso da central, existe, com certeza, a pretensão dos associados em permanecerem integrados
Ações atualmente adotadas visando manter o bom funcionamento da central nos próximos 5 (cinco) anos	Desenvolvimento de um novo sistema de compras e treinamento de funcionários. A central está trabalhando para melhorar/aprimorar as suas lojas associadas	Fortalecimento da identidade da central de negócios	Alternância no comando, melhor integração de todos, buscando equalizar o grau de participação dos integrantes, lançamento de campanhas de venda em conjunto e de longo prazo	Desenvolvimento dos recursos humanos, instalações e unificação de informações	Desenvolvimento de um clima familiar entre os integrantes da central. Procura-se, sempre que possível, unir a família ‘central de negócios’	Construção de um Centro de Distribuição maior, conclusão do processo de automação total; seleção mais rigorosa no perfil gerencial dos associados
Ações conjuntas que poderiam ser adotadas pela central de negócios para maximizar seus ganhos	Desenvolver a profissionalização das lojas e dos relacionamentos; investimentos em recursos humanos	Desenvolver campanha na mídia e padronização de <i>layout</i> das lojas	Melhorar o uso da Internet e o desprendimento do “eu”	—	Maximizar a harmonia com representantes comerciais, com parcerias que sejam boas para todos	Unir as diversas centrais de negócios do país
Ações que poderiam ser adotadas para propiciar a sustentabilidade das centrais de negócios no Brasil	Manter um trabalho contínuo, estimular a convergência de idéias entre os associados e desenvolver líderes com uma boa compreensão do associativismo	A central precisa ser eficiente, ter credibilidade no mercado e contar com a participação ativa dos associados	Evitar que assumam o papel de atacado ou distribuidor	—	Manter o clima familiar. As apostas são em torno da família - filhos de sócios hoje, futuros sócios amanhã	Criação de um centro de distribuição para a central, cartão de crédito próprio e único, desenvolvimento de produtos de marca própria e integração eletrônica

4.3 A pesquisa quantitativa

O objetivo da terceira etapa da pesquisa era descrever e analisar as características das centrais de negócios no território nacional e, quando possível, investigar a correlação das variáveis em estudo. Foram feitas análises descritivas e de relacionamento entre duas ou mais variáveis e os resultados estão apresentados ao longo dos itens a seguir.

No tópico 4.3.1, buscou-se caracterizar as centrais de negócios pesquisadas; em seguida, abordou-se sua importância e os motivos para sua formação (tópico 4.3.2). Relataram-se no tópico 4.3.3, os ganhos e as dificuldades enfrentadas com essa união. Na sequência, foram discutidos no tópico 4.3.4 as ações adotadas e a intenção de permanência dos seus integrantes. Finalmente, no tópico 4.3.5, analisou-se a possibilidade de maximização dos ganhos e os aspectos que impactam na sustentabilidade das centrais de negócios.

4.3.6 Caracterização das centrais de negócios pesquisadas

No total, foram pesquisadas 21 centrais de negócios, fundadas entre 1996 e 2004, localizadas em sete Estados brasileiros: São Paulo (9), Rio Grande do Sul (3), Santa Catarina (3), Minas Gerais (3), Rio de Janeiro (1), Paraná (1) e Maranhão (1). Os respondentes do questionário ocupavam os seguintes cargos na central de negócios: presidente (7), gerente administrativo (3), diretor comercial (2), auxiliar de escritório (2), vice-presidente (1), diretor executivo (1), consultor da central de negócios (1), gerente de desenvolvimento (1), coordenador (1), operador sênior da central de negócios (1) e faturista (1). A maioria possuía ensino superior completo (11), tinha no máximo 6 anos de empresa (17) e experiência de 11 a 40 anos no ramo supermercadista (11).

As centrais pesquisadas eram compostas geralmente por lojas pequenas, com um número baixo de *check-outs*, e possuíam em média, 11 a 20 integrantes. As Tabelas 5, 6, 7, 8 e 9 a seguir trazem maiores informações sobre as características das empresas pesquisadas.

Tabela 5 - Ano de fundação das centrais de negócios pesquisadas (em nº)

Ano de fundação da central	em nº
entre 1996 e 1998	5
entre 1999 e 2001	13
entre 2002 e 2004	3
Total	21

Tabela 6 - Número de supermercadistas integrantes das centrais de negócios pesquisadas (em n°)

Número de supermercadistas integrantes da central	em n°
até 10 integrantes	2
de 11 a 20 integrantes	11
de 21 a 30 integrantes	3
de 31 a 40 integrantes	2
de 41 a 50 integrantes	2
de 81 a 90 integrantes	1
Total	21

Tabela 7 - Número de lojas que fazem parte das centrais pesquisadas (em n°)

Número de lojas que fazem parte da central	em n°
até 20	9
de 21 a 40	7
de 41 a 60	2
de 81 a 100	3
Total	21

Tabela 8: Tamanho médio dos supermercados integrantes das centrais pesquisadas (em n°)

Tamanho médio das lojas integrantes da central	em n°
até 100 m ²	1
de 100,1 m ² a 200 m ²	2
de 200,1 m ² a 300 m ²	4
de 300,1 m ² a 400 m ²	4
de 400,1 m ² a 500 m ²	4
de 500,1 m ² a 600 m ²	2
de 600,1 m ² a 700 m ²	1
de 700,1 m ² a 800 m ²	2
não respondeu	1
Total	21

Tabela 9 - Número médio de *check outs* dos supermercados integrantes das centrais pesquisadas (em n°)

Número médio de check outs dos supermercados integrantes da central	em n°
até 3	10
de 4 a 6	9
de 7 a 9	2
Total	21

4.3.7 Importância das centrais de negócios e motivos para sua formação

A opinião sobre a importância da central de negócios para os supermercadistas integrantes foi unânime. Todos os pesquisados a consideravam uma eficiente alternativa para ganharem competitividade e enfrentarem a concorrência e a predominância de um grupo limitado de grandes redes que detêm elevada participação de mercado.

Do total pesquisado, 20 acreditavam que essa ação poderia proporcionar a sobrevivência dos supermercadistas integrantes da central, mas desde que outras ações fossem adotadas em paralelo, como investimento em tecnologia, profissionalização das lojas, gerenciamento especializado, oferecimento de serviços diferenciados etc. Mesmo considerando as vantagens que a central possibilita, torna-se fundamental que os supermercadistas continuem investindo em modernização e profissionalização. A simples integração à central, isoladamente, não gera a “sobrevivência” de nenhuma instituição, pois ela tem que ser vista como uma estratégia complementar e não única na busca pela competitividade.

Considerando os principais motivos que levaram os supermercadistas a integrarem a central de negócios, destacam-se a necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor (12) e a necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores (4) (Quadro 44), dados que reforçam a idéia abordada na teoria deste estudo.

No entanto, embora a possibilidade de comprar produtos mais baratos tenha sido apontada como o segundo principal motivo da união à central, é indiscutível sua importância como fator de estímulo para muitos empresários aderirem ao modelo de negócios proposto pela central, e a enfrentarem a resistência da mudança na forma de gerir seus negócios, convivendo de forma coletiva com outros empresários, compartilhando idéias e objetivos. Na realidade, a necessidade de sobrevivência, apontada como primeira opção dos pesquisados, muitas vezes subentende “ter preços mais competitivos”. Portanto, um cuidado especial deve ser feito na forma de interpretar essa questão.

Quadro 44 - Motivos para a formação das centrais de negócios (em nº)

Motivos que levaram os supermercadistas a formarem a central de negócios	Primeiro Motivo (em nº)	Segundo Motivo (em nº)	Terceiro Motivo (em nº)
Necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores	4	11	4
Necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor	12	3	2
Necessidade de atender melhor aos clientes, oferecendo melhores preços e serviços diferenciados	1	3	8
Possibilidade e divulgação na mídia de forma conjunta	1	0	0
Necessidade de maior conhecimento do mercado	1	0	0
Necessidade de profissionalização	1	0	0
Necessidade de acesso a um número maior de fornecedores	0	3	1
Necessidade de operar com um melhor mix de produtos	0	0	4
Necessidade de ter melhores prazos de pagamento e entrega fracionada de produtos por loja	0	0	1
Não respondeu	1	1	1
Total	21	21	21

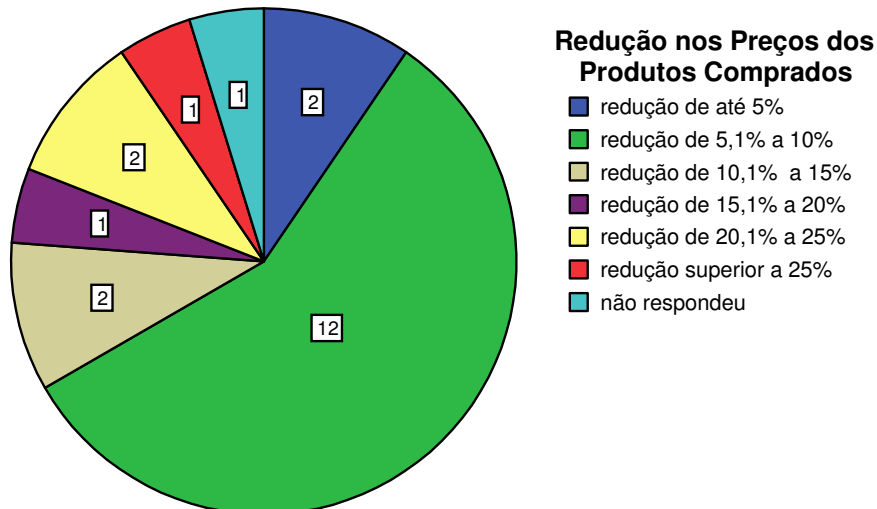
Não foi identificado nenhum caso de dúvida quanto à intenção dos pesquisados em continuarem membros da central de negócios.

4.3.8 Ganhos com a formação da central de negócios e dificuldades enfrentadas

Do total pesquisado, 15 acreditavam que os ganhos obtidos até o momento justificavam a formação da central de negócios, cinco acreditavam que em parte, e apenas um deles considerava os ganhos ainda limitados, embora acreditasse em uma possível melhora em 2005. Vale ressaltar que, nesse último caso, a central foi fundada recentemente, no início do ano 2004, o que pode ser uma das razões da limitação dos ganhos obtidos até o momento.

Embora tenha existido uma variação em relação ao percentual, todos os pesquisados afirmaram ter conseguido comprar produtos mais baratos junto aos fornecedores após a adesão à central. Para a maioria, 12 pesquisados, essa redução foi entre 5,1% a 10%, conforme observado no Gráfico 1. Essa redução conquistada adveio não apenas do aumento do volume de compras (escala), mas também da profissionalização da negociação da central e estabelecimento de parcerias.

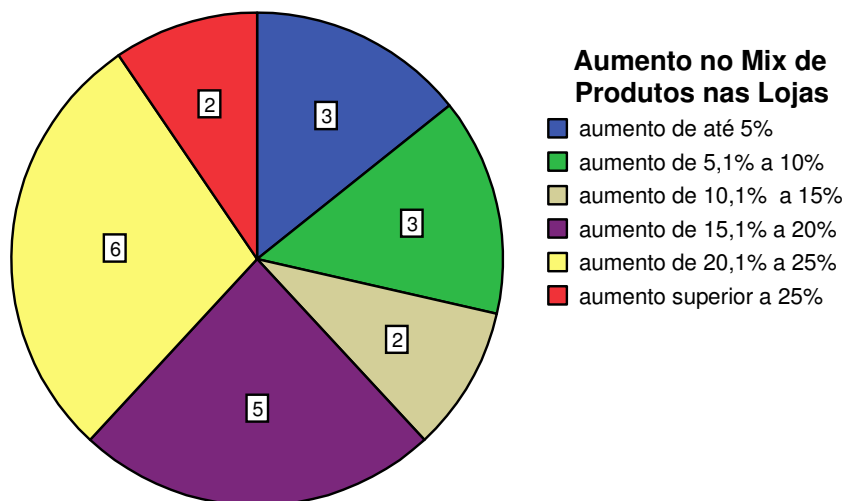
Gráfico 1 - Redução nos preços dos produtos comprados após a formação da central de negócios (em nº)



Nesse momento, torna-se relevante trazer para discussão que o objetivo do supermercadista não deve ser o de combater os preços praticados pelos grandes grupos. O supermercado de bairro tem o atrativo do bom atendimento e da comodidade oferecida pela proximidade do ponto de venda, e passa, agora, com o suporte da central, a oferecer produtos com preços mais atrativos, um *mix* de produtos mais adequado às necessidades locais de seus clientes. A redução nos preços significa mais um atrativo, um ganho em direção à competitividade e não uma “nova arma” na guerrilha com as grandes redes.

Em relação ao *mix* de produtos, todos os entrevistados afirmaram ter conseguido ampliá-lo após a formação da central de negócios. No entanto, o percentual de aumento teve grande variação, conforme observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Aumento do *mix* de produtos nas lojas após a formação da central de negócios (em n°)



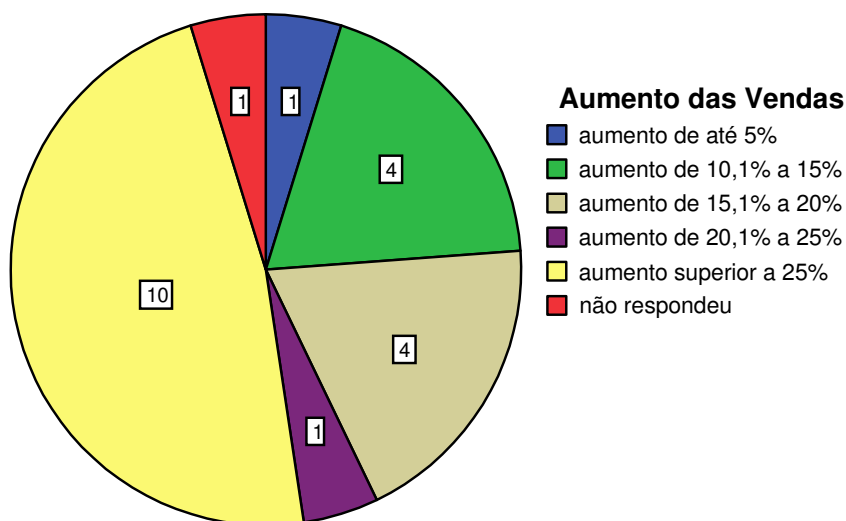
A ampliação do *mix* de produtos aconteceu porque a central passou a comprar volumes maiores de produtos, aumentando, conseqüentemente, o interesse das indústrias em negociar diretamente com essas instituições. Esse aumento também teve um impacto considerável na competitividade dos supermercados, pois as gôndolas passaram a ter uma maior variedade de produtos e marcas consolidadas, tornando o estabelecimento uma opção mais atrativa para que os consumidores adquiram seus produtos.

Do total pesquisado, 20 disseram que, após a formação da central de negócios, passaram a comprar produtos de fornecedores aos quais não tinham acesso direto, diminuindo, de certa forma, a dependência dessas instituições em relação ao atacado e distribuidores. Isso trouxe vantagens significativas, não apenas no que se refere ao quesito “redução de preços dos produtos adquiridos”, mas na maior presença de mercado/visibilidade junto aos fornecedores e possibilidade de oferecer aos clientes uma série de produtos a preços mais baixos.

O aumento nas vendas totais também foi outro ganho importante conseguido pelos supermercadistas por meio das centrais de negócios (Gráfico 3). Dentre os pesquisados, dez relataram um aumento superior a 25%, percentual este bastante representativo. Esses dados reforçam a possibilidade real de obtenção de benefícios, sendo mais um fator motivador para atrair e manter o associado fiel a essa iniciativa. Não foi perguntando sobre os principais

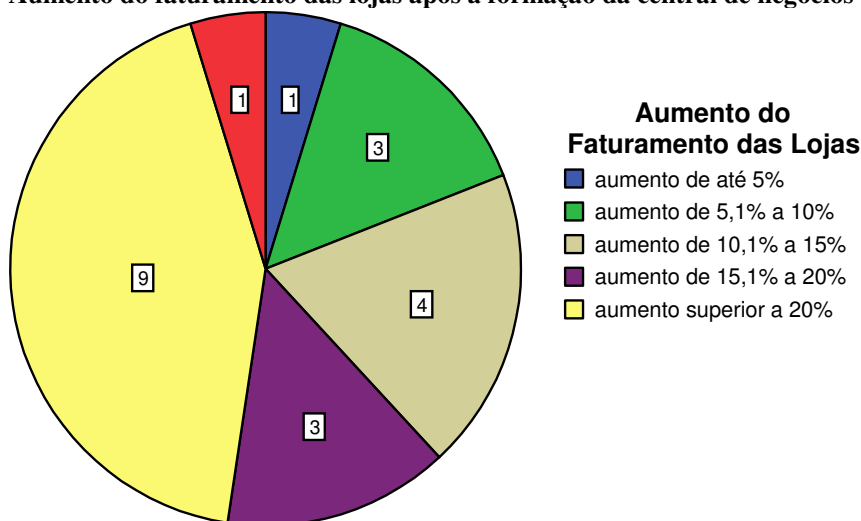
incentivadores desse aumento de vendas, mas é possível que eles derivem da melhor organização, modernização da loja e composição do *mix* de produtos para atender à conveniência dos consumidores, os preços mais competitivos, ou, mais provavelmente, a combinação desses fatores.

Gráfico 3 - Aumento das vendas totais dos produtos nas lojas após a formação da central de negócios (em n°)



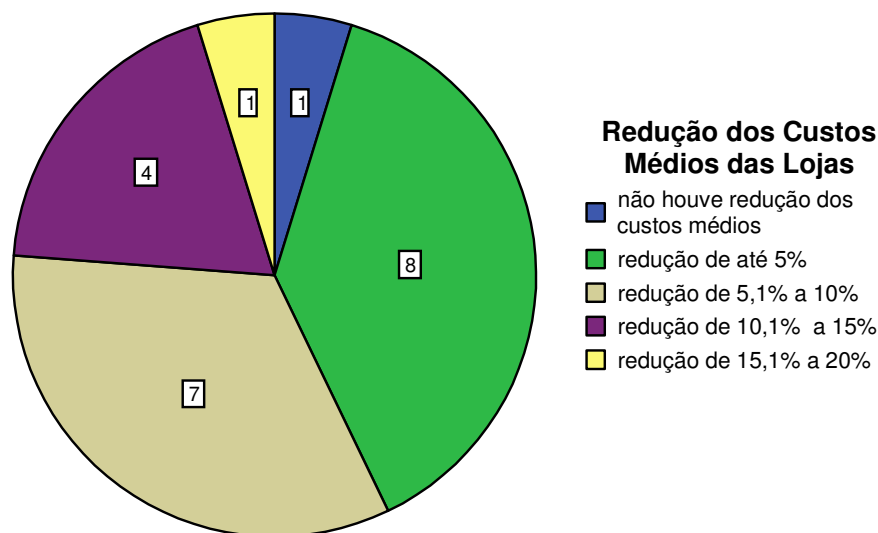
Do total das centrais pesquisadas, 12 registraram um aumento superior a 15% no faturamento das lojas, conforme observado no Gráfico 4. Não foi verificado nenhum caso em que não houve um crescimento. Esse retorno financeiro permitiu uma maior disponibilidade de recursos aos supermercadistas para investirem na profissionalização das lojas, inovação de processos e desenvolvimento de projetos de marketing e propaganda, que geraram modernização e, conseqüentemente, competitividade.

Gráfico 4 - Aumento do faturamento das lojas após a formação da central de negócios (em n°)



Em relação aos custos médios nas lojas supermercadistas, 12 pesquisados afirmaram uma diminuição entre 5,1% e 15%, conforme observado no Gráfico 5. Essa redução resultou da diminuição dos custos de aquisição de mercadorias e de processo (volume de compras maior), da centralização da negociação e ações de marketing e da logística integrada, aumentando, conseqüentemente, o ganho de escala, e reduzindo os custos de transação envolvidos. Na pesquisa realizada ficou claro que a união entre os supermercadistas pode, de fato, diluir e integrar os custos operacionais.

Gráfico 5 - Redução dos custos médios das lojas integrantes da central de negócios (em n°)



Diversos outros benefícios já foram conseguidos pelos supermercadistas por fazerem parte da central de negócios, conforme observado no Quadro 45.

Quadro 45 - Ganhos já obtidos pelos supermercadistas por fazerem parte da central de negócios

Ganhos já obtidos pelos supermercadistas por fazerem parte da central de negócios	em n°
Melhores condições na negociação com fornecedores	20
Serviços de marketing e promoção conjuntos	19
Acesso a fornecedores de quem antes não compravam, devido ao baixo volume	19
Troca de experiência entre as empresas participantes da central	18
Compartilhamento de custos (transporte, divulgação, etc.)	15
Padronização de lojas e uniformes	14
Criação de cartão da loja (fidelidade)	14
Marcas próprias	12
Profissionalização da administração	12
Recrutamento e treinamento de pessoal	10
Aumento de linha de crédito	9
Assessoria jurídica conjunta	7
Não respondeu	1

É relevante ressaltar que, para dez pesquisados, o principal ganho foi a melhoria das negociações junto aos fornecedores, dado este que retrata a grande importância para os supermercadistas conseguirem comprar produtos mais baratos. Para os demais pesquisados, o principal ganho ficou bem dividido: serviços de marketing e promoção conjuntos (2), acesso a fornecedores de quem antes não compravam, devido ao baixo volume (2), troca de experiência entre as empresas participantes da central (2), criação de cartão fidelidade conjunto (2), compartilhamento de custos (1) e padronização de lojas e uniformes (1). Um dos pesquisados não respondeu a essa questão.

O conjunto desses dados deixa evidente que os ganhos alcançados foram vários. Todos os aspectos evidenciados anteriormente têm grande impacto na competitividade dessas organizações e, conseqüentemente, importância significativa na análise da sustentabilidade e continuidade dos negócios dos supermercadistas.

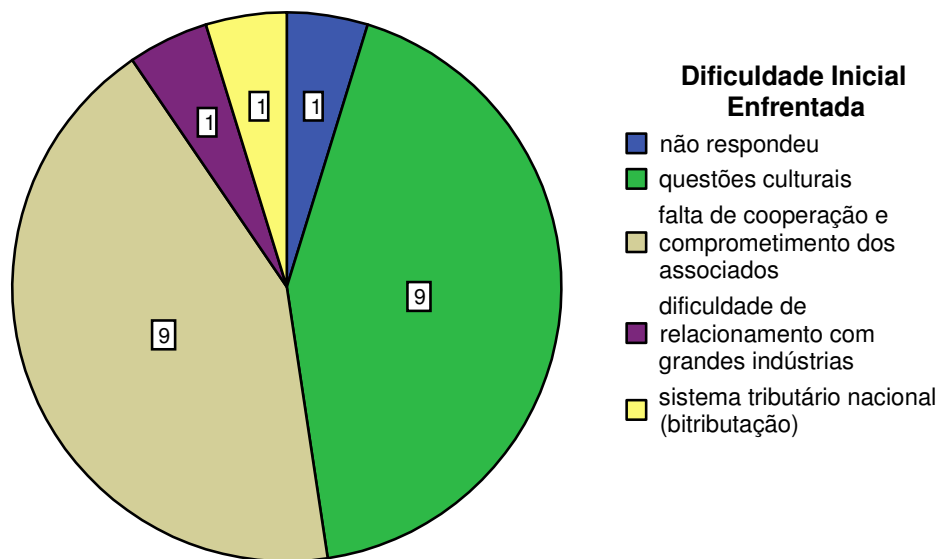
As análises realizadas neste tópico sugerem que os supermercadistas tiveram uma redução pequena, porém importante, quanto aos custos, sejam eles na forma de redução dos preços dos produtos comprados (mediana 2 – redução de 5% a 10%), sejam eles no custo médio como um todo (mediana 2 – redução de até 5%). Esta redução pode ser devida à melhoria nas negociações com os fornecedores, que foi apontada na questão quatro do questionário, como o ganho obtido mais expressivo (23,3% dos pontos, bastante a frente do segundo ganho – serviços de marketing e promoção conjuntos, que obteve 16,2%). Entretanto, como salientado anteriormente, a redução dos preços comprados ainda é o principal objetivo atual e futuro dos supermercados integrantes das centrais de negócios. Outro dado importante é que a redução nos preços comprados pôde servir como mecanismo de alavancagem das vendas (mediana 5,5 – aumento entre 15,1% e 25%), que por sua vez teve impactos positivos no faturamento dos supermercados (mediana 4 – aumento entre 10% e 15%).

O pequeno varejo tem atrativos como comodidade, atendimento personalizado, etc. Operar com preço competitivo, considerando a realidade do setor varejista, altamente sensível à variação de renda da população, pode ser o elemento chave na sobrevivência dessas corporações. Os ganhos aqui discutidos podem servir de parâmetro (informação) às empresas que pretendem aderir às centrais de negócios, como também de incentivo aos supermercadistas para se manterem ligados à central.

Mas é preciso ter cautela quando se pensa em fazer parte de uma central de negócios. Considerando as dificuldades iniciais encontradas na sua formação, destacaram-se as questões culturais entre os supermercadistas (6) e a falta de cooperação e comprometimento de alguns associados (6), conforme observado no Gráfico 6.

Ambas dificuldades estão muito relacionadas. Se o associado não tem enraizada a cultura do relacionamento ganha-ganha, principalmente considerando que, às vezes, enxerga em seu aliado um concorrente e não um parceiro, ele acaba agindo de forma individualista. Em muitos casos isso acontece, pois os supermercadistas não têm o hábito de trocar experiências, compartilhar informações, trabalhar em parceria. Isso gera implicações diretas na forma como ele se posiciona perante o grupo, como ele coopera e se compromete nas ações desenvolvidas pela central. A desconfiança, principalmente no início do relacionamento, é natural, mas há necessidade de se criar fidelização, superar a cultura individualista, reforçando a idéia de que os integrantes da central são parceiros e não concorrentes.

Gráfico 6 - Principal dificuldade, inicialmente, na formação da central de negócios (em nº)



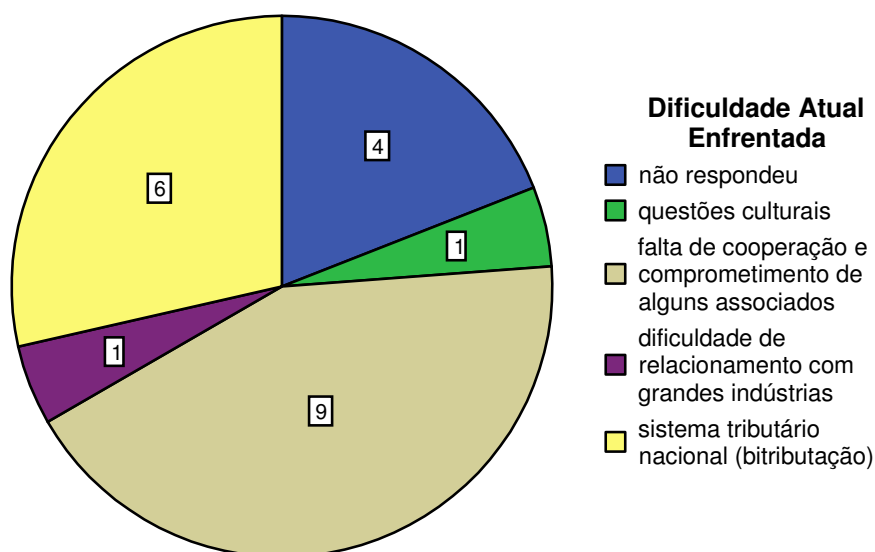
Notou-se que os maiores problemas enfrentados pelas centrais de negócios no momento da realização da pesquisa ainda se referem à falta de cooperação e comprometimento de alguns associados (7), o que fica evidente que, assimilar a idéia de cooperação, compartilhamento de ganhos e ações conjuntas, em detrimento das individuais, nem sempre é uma tarefa fácil.

A segunda principal dificuldade que a central de negócios enfrentava no momento da realização da pesquisa, relacionava-se ao sistema tributário nacional (bitributação), segundo seis pesquisados. Uma vez que as centrais são classificadas como entidades “sem fins

lucrativos”, elas não podem comprar e repassar produtos aos seus associados sem que a operação se configure como revenda, o que gera uma bitributação. Nesse sentido, existe o esforço de algumas associações estaduais junto ao governo, como o caso da APAS (Associação Paulista de Supermercados), na tentativa de regularizar essa situação e transferir o custo das compras para o caixa dos supermercados, evitando, assim, que haja a bitributação.

O Gráfico 7 traz os dados da pesquisa referentes às dificuldades atuais enfrentadas pelas centrais de negócios.

Gráfico 7: Principal dificuldade atualmente enfrentada pelas centrais de negócios (em nº)



Os pesquisados também foram questionados sobre o relacionamento e o envolvimento dos supermercadistas integrantes da central de negócios. Mesmo reconhecendo a cooperação dos associados como a maior dificuldade, oito pesquisados afirmaram considerar positivo o relacionamento entre os integrantes, e, para cinco deles, o grau de envolvimento dos mesmos era elevado. Isso acontece porque, quando os supermercadistas passam a ter ganhos representativos por fazerem parte da central e compreendem sua função essencial nesse processo, tornam-se mais envolvidos e comprometidos com as ações realizadas.

O conjunto desses dados pode ser visualizado nos Gráficos 8 e 9.

Gráfico 8 - Grau de relacionamento entre os supermercadistas integrantes da central de negócios (em n°)

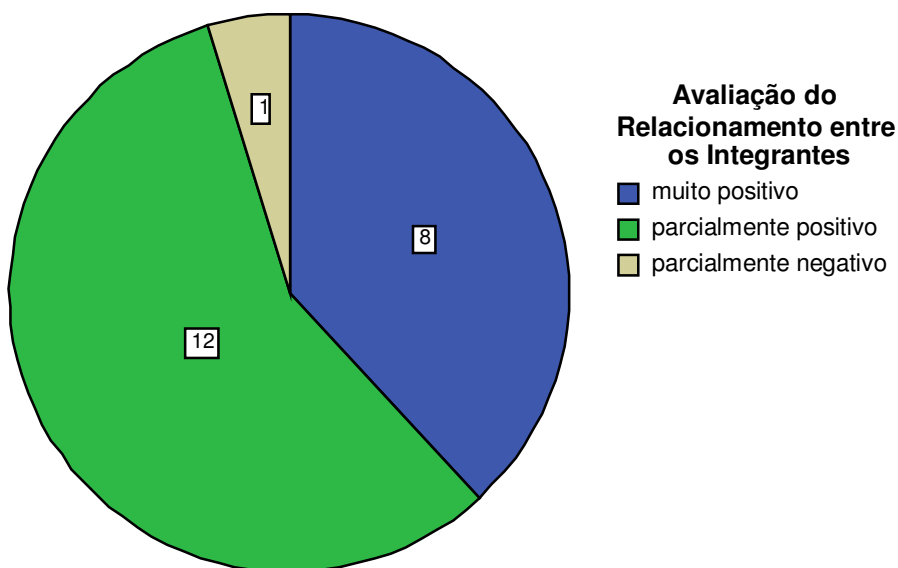
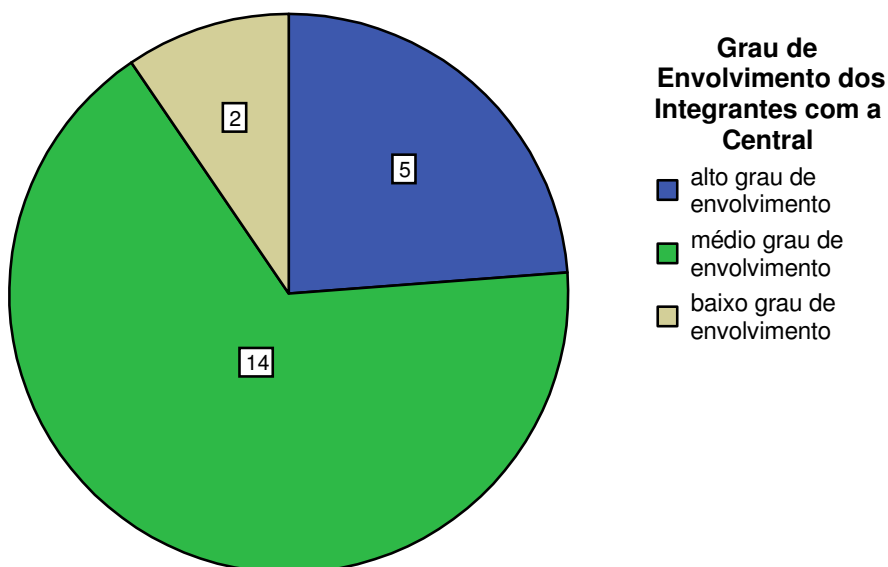


Gráfico 9: Grau de envolvimento dos supermercadistas integrantes com a central de negócios (em n°)



Conforme detectado na pesquisa, na visão dos entrevistados a principal dificuldade atualmente enfrentada pelas centrais de negócios é a falta de cooperação e comprometimento de alguns associados (Gráfico 7). Por outro lado, o sucesso de uma central pode ser compreendido pelos ganhos que ela venha obter. Nesse sentido, buscou-se entender como as variáveis de cooperação e comprometimento podem se relacionar com as variáveis de ganhos obtidos. Para tanto, foram realizadas análises de tabelas cruzadas.

Uma tabulação cruzada é a combinação, em uma tabela única, das distribuições de frequência de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos. De acordo com Malhotra (2001), as categorias de uma variável são classificadas em cruzamento

com as categorias de outra(s) variável(eis) e os dados são considerados qualitativos ou categóricos, porque se admite que cada variável tenha apenas uma escala nominal.

Segundo Malhotra (2001), deve haver ao menos cinco observações esperadas em cada casela para que as estatísticas possam ser calculadas de forma confiável. Normalmente, a estatística mais utilizada nestes casos é a estatística de qui-quadrado, sendo apenas de interesse se a associação é estatisticamente significativa. Por fim, é também importante notar que a tabulação cruzada examina a associação entre variáveis, e não a relação de causa entre elas.

No caso desta pesquisa, o método adotado de amostragem e a não obtenção de, no mínimo cinco observações por casela impediram que as estatísticas fossem utilizadas adequadamente, entretanto, foi do interesse da pesquisadora ao menos investigar, de uma forma exploratória, as relações entre dois grupos de variáveis, a saber:

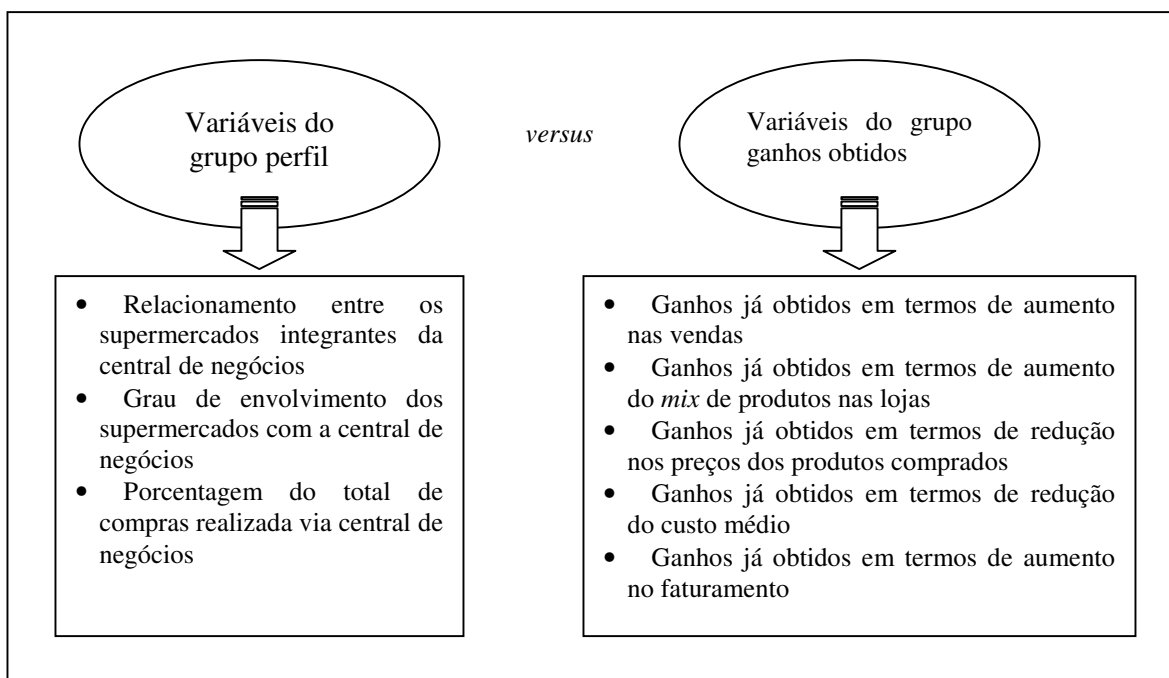


Figura 13 – Grupo de variáveis estudadas nas análises de tabelas cruzadas

Analisou-se a relação par-a-par entre variáveis dos grupos perfil e ganhos obtidos. Tendo em vista que o número de respondentes representa uma amostra pequena, muitas vezes dificultando essa análise, optou-se por apresentar somente os resultados considerados relevantes e representativos. Em outras palavras, não foram relatados aqui resultados pouco expressivos.

A variável “grau de envolvimento dos supermercados com a central de negócios” parece estar associada à variável “redução do custo médio”, do segundo grupo de variáveis analisadas. Conforme a Tabela 10, a redução do custo médio parece ser maior quando existe um maior envolvimento entre os integrantes da rede. Entretanto, esta relação de associação não parece estar presente no que se refere à redução dos preços dos produtos comprados, conforme Tabela 11. Este último resultado pode ser explicado talvez pelo baixo número de observações do banco de dados, ou ainda, que a redução do custo médio mostrada provenha mais fortemente de outras fontes, como a redução de custos operacionais e mão-de-obra, do que propriamente do preço de aquisição dos produtos junto aos fornecedores.

Tabela 10 – Relação entre o grau de envolvimento e a redução do custo médio

Crosstab

Count

		Redução do custo médio					Total
		Não houve redução dos custos médios	Redução de até 5% dos custos médios	Redução de 5,1% a 10% dos custos médios	Redução de 10,1% a 15% dos custos médios	Redução de 15,1% a 20% dos custos médios	
grau de envolvimento dos integrantes com a rede	alto grau de envolvimento			3	1	1	5
	médio grau de envolvimento		7	4	3		14
	baixo grau de envolvimento	1	1				2
Total		1	8	7	4	1	21

Fonte: Saída do SPSS

Tabela 11 – Relação entre o grau de envolvimento e a redução nos preços

Crosstab

Count

		Redução nos preços						Total
		Redução de até 5% nos preços dos produtos comprados	Redução de 5,1% a 10% nos preços dos produtos comprados	Redução de 10,1% a 15% nos preços dos produtos comprados	Redução de 15,1% a 20% nos preços dos produtos comprados	Redução de 20,1% a 25% nos preços dos produtos comprados	Redução superior a 25% nos preços dos produtos comprados	
grau de envolvimento dos integrantes com a rede	alto grau de envolvimento		2		1	1		4
	médio grau de envolvimento	2	8	2		1	1	14
	baixo grau de envolvimento		2					2
Total		2	12	2	1	2	1	20

Fonte: Saída do SPSS

Analisando os dados cruzados entre a variável “porcentagem do total de compras realizado via central de negócios” e as variáveis do grupo ganhos obtidos, constatou-se apenas uma certa associação desta primeira com a variável aumento no faturamento. De acordo com a Tabela 12, conforme a % de compras via a central de negócios aumenta, observa-se uma concentração maior de casos nas faixas com maiores aumentos no faturamento, o que pode indicar a relevância da central de negócios para estes supermercados.

Quanto às outras variáveis do grupo ganhos obtidos, não foi encontrada nenhuma outra relação que merecesse destaque, muito provável por se tratar de um banco de dados pequeno.

Tabela 12 – Relação entre a porcentagem de compras realizadas via rede

Crosstab

Count

		Aumento do faturamento					Total
		Aumento de até 5% no faturamento das lojas	Aumento de 5,1% a 10% no faturamento das lojas	Aumento de 10,1% a 15% no faturamento das lojas	Aumento de 15,1% a 20% no faturamento das lojas	Aumento superior a 20% no faturamento das lojas	
Porcentagem de compras realizada via rede	Até 20%	1	1		2	2	6
	Entre 20% e 40%		2	3		3	8
	Acima de 40%			1	1	4	6
Total		1	3	4	3	9	20

Fonte: Saída do SPSS

Estes dados sugerem que os supermercados podem conseguir melhores resultados financeiros se eles conseguirem um maior fortalecimento das centrais de negócios.

4.3.9 Ações adotadas pelas centrais de negócios e permanência dos seus integrantes

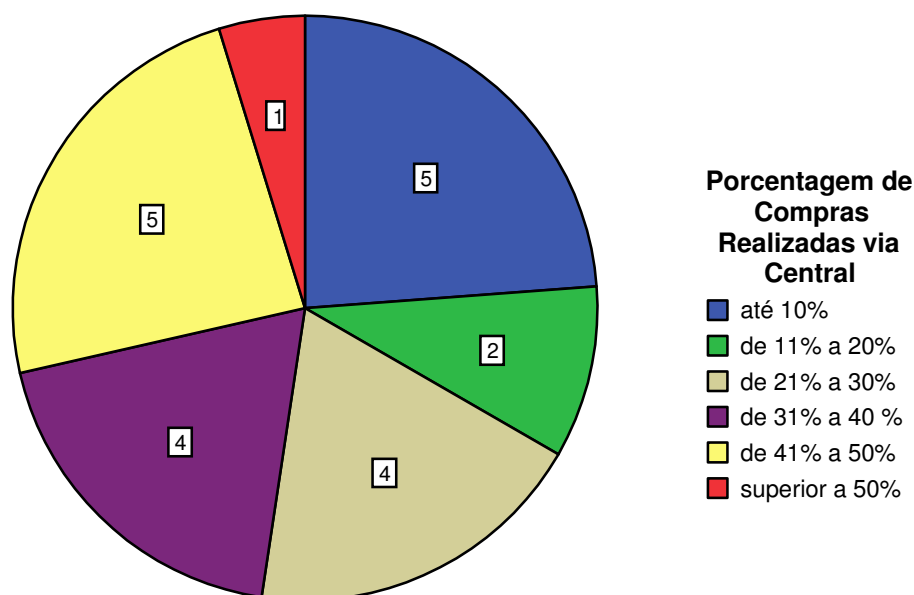
Outro aspecto relevante se relacionou às ações adotadas, para se ter claro o que estava sendo desenvolvido pelas centrais de negócios (Quadro 46). As compras e as campanhas publicitárias foram as duas atividades mais amplamente implementadas. As atividades jurídicas e de recrutamento e seleção de pessoal foram as de menor adesão. Outras ações identificadas pelos pesquisados foram: confeccionamento de sacolas com a marca da central (1), Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) (1) e sistema único de informatização (1).

Quadro 46: Ações realizadas atualmente pelas centrais de negócios (em nº)

Ações realizadas atualmente pelas centrais de negócios	em nº
Compras conjuntas	21
Campanhas publicitárias conjuntas	20
Promoção conjunta de produtos	19
Desenvolvimento de um logotipo único	15
Padronização conjunta de lojas e uniformes	12
Cartão de crédito unificado entre os integrantes da central de negócio	11
Fabricação conjunta de produtos de marca própria	10
Treinamento conjunto de funcionários	10
Logística conjunta	8
Ações legais/jurídicas conjuntas	7
Recrutamento e seleção de pessoal conjuntamente	2
Outras	3

Dos pesquisados, 11 disseram comprar até 30% do volume total de produtos via central de negócios; para os demais, esse percentual é ainda maior, conforme observado no Gráfico 10. Esses dados mostram que, embora significativo, ainda há espaço para ampliação das compras conjuntas, aproximando-se da realidade europeia, em que todos os produtos, ou quase todos, são adquiridos por esse acesso.

Gráfico 10: Volume de compras realizadas via central de negócios (em n°)



Diversos tipos de produtos são adquiridos por intermédio da central de negócios, com destaque para os da cesta básica (Quadro 47). Apenas dez pesquisados afirmaram comprar produtos congelados e semiprontos e apenas seis disseram adquirir, via central, produtos perecíveis, como verduras e legumes. Isso significa que ainda existe uma limitação na abrangência dos produtos adquiridos pela central. A tendência é que, no início da sua formação, os supermercadistas foquem nas compras de produtos da cesta básica, e, à medida que essa ação se consolide, ampliem o escopo, adquirindo, por exemplo, produtos de maior valor agregado, como congelados e semiprontos.

Quadro 47 - Tipos de produtos adquiridos via central de negócios (em n°)

Tipos de produtos adquiridos via central de negócio	em n°
Produtos de cesta básica	21
Produtos de higiene e limpeza	19
Bebidas	17
Produtos de beleza/perfumaria	16
Frios/Laticínios	15
Carnes	14
Produtos congelados e semiprontos	10
Produtos perecíveis (verduras e legumes)	6

Outro aspecto identificado na pesquisa se relacionou às ações adotadas visando à profissionalização da central de negócios. Segundo 14 entrevistados, foram realizados investimentos em tecnologia (equipamentos, computadores, programas especializados etc.), 12 deles afirmaram ter investido em infra-estrutura e apenas cinco declararam ter despendido recursos para a profissionalização da central de negócios (Quadro 48).

Quadro 48 - Ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios

Ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios	em nº
Investimento em tecnologia (equipamentos, computadores, programas especializados, etc.)	14
Investimento em infra-estrutura (prédio e escritório)	12
Contratação de profissionais especializados para o seu melhor gerenciamento	11
Investimento em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos	10
Investimento em consultorias de apoio/suporte	7
Investimento em logística (aquisição de caminhões para transporte, etc.)	5

Pode-se dizer que, à medida que as ações realizadas em conjunto se ampliam, novos investimentos são necessários para alinhar as atividades entre as redes supermercadistas, adequar e/ou padronizar lojas, formalizar a estrutura administrativa, disseminar informações, desenvolver banco de dados e sistemas integrados, pesquisar e desenvolver produtos de marca própria, etc. Esses investimentos são fundamentais para o sucesso a longo prazo da central de negócios frente à concorrência do setor, que realiza investimentos pesados em desenvolvimento e profissionalização.

Outro objetivo da pesquisa quantitativa era descobrir se existia ou não a pretensão dos integrantes em se manter ligados à central de negócios nos próximos cinco anos. Do total pesquisado, 19 afirmaram que existe esse interesse, um declarou que a falta de objetivo e a cultura individualista ainda criam grande mobilidade de saída dos associados e um deles não respondeu. Esses dados remetem que, mesmo existindo dificuldades a serem superadas, conforme foi discutido no tópico 4.3.3, os ganhos são significativos e acabam compensando os esforços necessários para consolidar essa iniciativa.

4.3.10 Maximização de ganhos e a sustentabilidade das centrais de negócios

A formação das centrais de negócios é uma realidade no mercado brasileiro. Pode-se perceber, pela pesquisa, que essa iniciativa potencializa a capacitação e a profissionalização dos seus associados, possibilita a troca de experiências e informações e o desenvolvimento de

ações de marketing. Para o pequeno e médio supermercadista, que convive com a constante falta de crédito e encargos fiscais pesados, e opera em um mercado acirrado, dominado por grandes redes, a central é sem dúvida uma opção bastante interessante na busca pela competitividade. Muitos dos entrevistados apontaram-na como a única alternativa viável para se fortalecerem e enfrentarem a grande concorrência no setor.

No entanto, torna-se importante reforçar que é necessário ampliar o foco de “compras conjuntas” para outras ações que agreguem valor ao associativismo, não visando apenas maximizar o potencial de ganhos que essa iniciativa pode propiciar, mas, de certa forma, buscar a sua sustentabilidade.

Nesse sentido, foi solicitado aos pesquisados que citassem possíveis ações que poderiam ser adotadas visando à maximização de ganhos da central de negócios. Embora, inicialmente, não se esperasse um amplo retorno das respostas a essa questão, pela possível resistência dos respondentes e, de certa forma, pela complexidade da pergunta, diversas sugestões interessantes foram obtidas, tais como:

- Padronizar o sistema de informação entre os integrantes da central de negócios;
- Estruturar um *layout* padrão para as lojas integrantes da central de negócios;
- Fortalecer a marca da central de negócios, com lançamento de produtos de fabricação própria;
- Organizar estrategicamente a central de negócios, focando nos objetivos da mesma;
- Desenvolver a profissionalização e o planejamento estratégico, pois ambos são os principais instrumentos para que a gestão das centrais de negócios possa ter um bom desempenho e uma sustentação maior com relação aos objetivos preestabelecidos;
- Focar na satisfação do cliente interno e externo;
- Obter garantias por parte dos associados, evitando a inadimplência;
- Agregar todo tipo de negócio que envolva o supermercado na ação conjunta, não somente as compras;
- Conseguir, junto às operadoras, redução das taxas de cartão de crédito;
- Realizar trabalho junto aos vereadores, deputados e autoridades, buscando impedir leis e atos prejudiciais ao setor, e que favorecem as grandes redes supermercadistas;

- Obter acesso a cursos profissionalizantes e de qualificação profissional para os funcionários, através de parcerias com entidades promotoras;
- Ter apoio solidário da central de negócios nos problemas específicos das empresas integrantes, quanto às informações nas áreas de Segurança Alimentar, Leis Trabalhistas e outras que sejam de interesse dos associados;
- Disseminar a idéia, entre os associados, de que a central de negócios é a saída para eles sobreviverem no mercado globalizado, e que, portanto, devem participar intensamente, deixando as questões culturais de lado;
- Profissionalizar a central de negócios, como, por exemplo, adotar um operador logístico;
- Realizar promoções conjuntas, com lançamento quinzenal em um tablóide de ofertas;
- Incentivar a maior divulgação do cartão de fidelidade da central de negócios;
- Ampliar as negociações realizadas diretamente com a indústria, reduzindo a dependência aos atacadistas e, conseqüentemente, obtendo melhores preços nos produtos comprados;
- Ampliar o volume de produtos adquiridos por intermédio da central de negócios, para tornar possível a barganha por melhores descontos e prazos de pagamento;
- Conscientizar todos os associados da central de negócios sobre a importância da união, de se agregar volumes de compras, visando a parcerias sólidas com os fornecedores (relação ganha-ganha), uma vez que esse relacionamento é a grande chave do sucesso;
- Obter maior envolvimento dos associados, gerando informações de mercado, procurando, assim, facilitar a operação interna das negociações;
- Padronizar o *mix* de produtos para todas as lojas associadas, fortalecendo os seus negócios;
- Adequar a logística de entrega para a região, reduzindo os custos operacionais de transporte, com o recebimento de cargas formadas e direcionadas à central de negócios;
- Operar a central de negócios como uma empresa única, em todos os âmbitos de suas operações;
- Participar de atividades sociais na região da localização da central de negócios.

As idéias sugeridas podem ser implementadas. A importância do planejamento, definição de objetivos, profissionalização e padronização de processos são alguns dos exemplos do foco da atenção das centrais em um estágio mais evoluído. Aos poucos, essas mudanças precisam ser implementadas, para ampliar o seu grau de diversidade e oferecer melhores e amplos serviços.

Os pesquisados também foram questionados sobre as ações que estavam sendo adotadas, no momento da realização da pesquisa, para manter o bom funcionamento da central de negócios nos próximos cinco anos. As respostas a essa pergunta foram:

- Compras em conjunto, de amplo volume de produtos, para se fortificar junto aos grandes fornecedores;
- Desenvolvimento de parcerias e fidelização junto às indústrias;
- Promoções conjuntas, em folhetos, entre os associados;
- Troca de informações e criatividade entre os associados, sempre visando ao diferencial competitivo;
- Redução de marcas e aumento do *mix* de produtos;
- Ampliação do *mix* de marca própria;
- Melhoria nos serviços oferecidos aos associados;
- Desenvolvimento de um plano de marketing e de um planejamento estratégico para a central de negócios;
- Contratação de profissionais especializados para o melhor gerenciamento da central de negócios;
- Investimento em infra-estrutura (prédio e escritório);
- Interação direta entre gestores e associados, para traçar metas e objetivos futuros;
- Investimento em tecnologia (equipamentos, computadores, programas especializados, etc.);
- Disponibilização de informações semanais sobre as oscilações do mercado;
- Instalação de sistema de informação, permitindo que o associado receba diariamente as promoções que as indústrias passam para fechamento urgente, possibilitando mais negócios com melhores preços e muito mais rapidez;
- Investimento em logística, como, por exemplo, a aquisição de um caminhão para fazer as entregas das mercadorias em cada loja dos associados;
- Investimento em marketing, focando o nome da central de negócios, para que o consumidor assimile a parceria realizada;
- Participação em palestras e *wokshops* em busca do maior número de informações possíveis para filtragem e aproveitamento;
- Investimento em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos;
- Investimento em consultorias de apoio/suporte;
- Maior abertura aos fornecedores parceiros, para a introdução de novos produtos nas lojas associadas;
- Manutenção do relacionamento entre os integrantes da central de negócios, desenvolvendo estratégias de marketing conjuntas, para um bom relacionamento entre empresários e consumidor (peça chave da existência da central);

- Criação de setores de serviços, além das negociações conjuntas, nas centrais de negócios;
- Criação de um centro de distribuição;
- Participação nas reuniões efetuadas nas associações estaduais do setor supermercadista, sobre as centrais de negócios, para atualização, contatos com outros fornecedores e outras ações futuras;
- Ampliação do espaço físico da central de negócios;
- Compra de um terreno para a construção de uma sede própria;
- Ampliação do número de membros da central de negócios;
- Cobrança dos fornecedores de uma porcentagem direcionada ao desenvolvimento e custeio de ações na mídia;
- Criação de uma comissão de diretores responsáveis pela elaboração e aplicação de medidas visando adotar processos que venham viabilizar a centralização de grande parte das mercadorias de peso, bem como a criação de contratos de fidelização e parcerias comerciais e estudo de adequação do *mix* de produtos comuns a todas as lojas;
- Transformação da central de negócios em uma gestora de todos os departamentos das lojas dos associados, como, por exemplo, os setores comercial, informática, contábil, fiscal, operacional, financeiro e marketing;
- Campanha de conscientização da necessidade do comprometimento mútuo dos integrantes da central de negócios.

Esses dados deixaram transparecer que, na prática, muitas centrais de negócios se encontravam em fase embrionária, uma vez que estavam ainda buscando o comprometimento dos associados, limitadas na ampliação dos volumes adquiridos junto às indústrias. Apenas recentemente implantaram a estrutura física da instituição e centros de distribuição.

Por outro lado, existiram também indícios de que algumas delas possuíam um certo grau de evolução, já adotavam um amplo *mix* de produtos de marca própria, desenvolviam parcerias sólidas junto às indústrias e focavam na transformação da central em gestora das lojas dos associados. Pode-se dizer, portanto, que as centrais de negócios pesquisadas eram bastante heterogêneas em relação ao seu estágio de evolução.

Outros aspectos abordados, fundamentais para este estudo, referiram-se aos fatores influenciadores da sustentabilidade das centrais de negócios e às ações que poderiam ser adotadas para a maximização dos ganhos obtidos por essa união. Para uma melhor

compreensão, foi elaborado o Quadro 49, que traz a opinião dos entrevistados sobre esses pontos. Ressalta-se que nem sempre as ações propostas se referiram às soluções sugeridas aos fatores críticos apontados como influenciadores na sustentabilidade da central de negócios.

Quadro 49 - Fatores influenciadores da sustentabilidade das centrais de negócios e ações potenciais a serem adotadas

Fatores influenciadores da sustentabilidade das centrais de negócios	Ações potenciais a serem adotadas para garantir a sustentabilidade das centrais de negócios
Falta de visão empreendedora dos associados	Profissionalizar os processos da central de negócios
Pouca competitividade do supermercadista de pequeno e médio porte frente às grandes redes e a forma como as indústrias vêm atualmente a central de negócios	Aumentar a fidelização dos associados
Rentabilidade ainda limitada das operações realizadas pela central de negócios	Criar uma fonte de renda alternativa, por meio de eventos e serviços
A situação econômica do país e, conseqüentemente, a instabilidade do setor supermercadista	Mudar a visão da administração dos supermercadistas integrantes sobre o conceito das centrais de negócios
Falta de comprometimento dos participantes da central de negócios	Destinar uma parcela dos ganhos da compra conjunta à melhoria da central de negócios
Forte concorrência do setor, dificuldade de competir com os preços praticados pelas grandes redes e os altos encargos	Negociar com o governo a questão da bitributação e a possibilidade de facilitadores aos empréstimos aos membros das centrais de negócios
Falta de fidelidade dos associados em relação às compras, e principalmente o fator financeiro, ou seja, a inadimplência	Escolher os parceiros que farão parte do quadro associativo, o desenvolvimento de um bom estatuto, um bom regimento interno, onde fiquem muito claras as regras da central de negócios
Falta de cultura de alguns associados, que usam a central somente para tablóide	Definir um melhor mix de produtos e fazer todas as negociações pela central, como um centro de distribuição (sem a bitributação)
Falta de credibilidade da central de negócios e comprometimento com a sociedade	Introduzir um cartão de fidelidade em todas as lojas integrantes da central de negócios, e participar de atividades de cunho social, não como marketing, mas como projeto de integração com a sociedade
Falta de profissionalismo da central de negócios, problemas derivados da gestão familiar dos integrantes da central e sonegação fiscal	Desenvolver ações junto ao governo federal, para legitimar as centrais de negócios, e profissionalizar as empresas integrantes da central
Crença de que somente a central deve fazer alguma coisa pelo associado e que este não necessita dar a contrapartida, ou seja, a acomodação. Outro problema é a falta de padronização logística dos associados, o que torna as entregas de mercadorias um sacrifício	Profissionalizar e elaborar um planejamento estratégico, para que a gestão das centrais possa ter um bom desempenho e uma sustentação maior em relação aos objetivos preestabelecidos
Falta de visão dos associados da necessidade de inovação, mobilidade rápida na área tecnológica e contínua modernização do seu negócio. Outro problema relaciona-se à sucessão e profissionalização da central	Operar a central de negócios com rentabilidade, isto é, com qualidade e diferenciação como estratégia de fidelização dos associados, visando à continuidade da mesma
Falta de maior credibilidade na cultura associativista	Conseguir maior apoio dos grandes fornecedores na adoção de um sistema próprio para o atendimento das centrais (atendimento e logística)
Carência de grandes volumes de compras e, conseqüentemente, limitações dos ganhos nas negociações junto às indústrias	Ter pelo menos 20 associados na central de negócios, para que ela se fortaleça e consiga maiores benefícios
Migração dos consumidores para as grandes redes supermercadistas, em busca de melhores ofertas	Focar na ampliação das ações realizadas via central de negócios e maior visão para o futuro

Alguns comentários adicionais também foram feitos em relação ao setor supermercadista, ao papel das centrais de negócios e à importância das pesquisas nesse segmento, e foram aqui transcritos, com apenas a omissão dos nomes das centrais pesquisadas e associações citadas:

“ A central de negócios é o caminho sem volta para os pequenos e médios supermercadistas. Ou eles se unem ou serão engolidos pelas grandes redes. Até 2008/2010 a divisão do setor será: 75% grandes redes (Wal-Mart, Carrefour, Pão de Açúcar), 20% centrais de negócios e 5% supermercados independentes.”

“O fortalecimento das associações significa para os próximos anos a sobrevivência do supermercado no Brasil. Só assim, juntos, poderão competir com os grandes grupos (multinacionais).”

“Uma rede sólida e de sucesso só é possível com a união de pessoas sérias que visam um crescimento em conjunto, de si mesmas e de seus companheiros, para todos os mercadistas, além de se manter vivo no mercado, poder ter opções de lutar por bons preços e visar um futuro com seus próprios concorrentes.”

“Sempre visamos que as lojas fiquem o mais integrado possível da central de negócios; usamos tudo em tecnologia disponível para manter o mercadista ciente do que acontece na rede e todas as negociações que aparecem e são imperdíveis.”

“Com a concorrência acirrada, o pequeno supermercado que não se unir a uma central de negócios provavelmente deixará de existir.”

“A Rede X atua como uma central de negócios, efetuando a negociação com o fornecedor e faturamento direto individual para cada associado. Atua como representante da região no comitê estadual da Associação de Supermercados Y. Possui dois funcionários no escritório central, um para negociações e outro para o sistema de informações. Possui ainda alguns cargos de confiança que são: Coordenador de Marketing, Coordenador de Expansão, além dos membros da diretoria.”

“Fazendo-se uma análise de quatro anos de funcionamento da central, vimos que todos os associados estão satisfeitos com os resultados obtidos tanto pela central quanto para com suas lojas. Sabemos que ainda não atingimos nosso ideal e o potencial da central, mas temos a consciência que em um futuro próximo a única saída para os pequenos e médios supermercadistas será as centrais, tendo em vista que todas as grandes redes supermercadistas estão migrando para o interior e só com o cooperativismo conseguiremos nos manter no mercado.”

“Os dados desta pesquisa possibilitam uma organização e análise de informações através de distribuições dos cruzamentos de algumas questões. O setor varejista, especificamente de supermercados, está sendo caracterizado nos últimos anos por mudança considerável em suas tendências. No início do ano de 2000, os grandes supermercados apresentaram queda de 8,0% em seu crescimento, enquanto que o crescimento dos estabelecimentos de menor porte obteve um aumento em torno de 3,0%. Tendo em vista o surgimento de novas oportunidades no segmento varejista, as associações tornam-se fundamentais para os estabelecimentos de pequeno e médio porte, destacando-se pela eficiência nas negociações frente aos fornecedores, bem como possibilitam uma redução nos custos da atuação individual. Na busca destes objetivos, as centrais devem mensurar de forma precisa o perfil, anseios e potencialidades de seus associados, avaliando a opinião e satisfação dos mesmos para planejar suas ações de forma estratégica e eficaz na relação interna e externa da estrutura da Associação e Associado.”

“Esses questionários realmente são importantes, para avaliar em quantas andam, e como pensam as diversas associações pelo Brasil afora. Se tiver um resumo no final, gostaríamos de tomar conhecimento.”

“Bons os itens abordados na pesquisa. Procuramos respondê-la da forma mais próxima de como os fatos acontecem.”

Ao longo do tópico 4.3, foram apresentados os dados e discutidos diversos aspectos-chaves em relação à operacionalização das centrais de negócios, que trouxeram informações relevantes para o alcance dos objetivos deste estudo. Na seqüência, tem-se a discussão da última etapa da pesquisa, de âmbito internacional, realizada na Dinamarca.

4.4 A pesquisa qualitativa internacional

Para uma melhor compreensão da análise das centrais de negócios dinamarquesas, torna-se relevante conhecer como o mercado supermercadista está constituído nesse país, suas características e alguns aspectos-chaves. Esse será o assunto tratado no tópico 4.4.1. O objetivo não é detalhar minuciosamente o setor, mas sim relatar algumas informações importantes para a compreensão do contexto discutido. No tópico 4.4.2, tem-se a caracterização das empresas pesquisadas e os dados da pesquisa de campo. Finalmente, uma reflexão sobre as centrais de negócios brasileiras e dinamarquesas é realizada no tópico 4.4.3.

4.4.1 Mercado supermercadista dinamarquês

A Dinamarca é um dos países mais ricos do mundo, com área de 43.075 km² e população estimada em 5,3 milhões de habitantes. Possui um mercado econômico moderno e renda per capita de US\$ 28.000. O crescimento do PIB, de 2002 para 2003, foi de 1,1%, enquanto que, de 2003 para 2004, esse percentual alcançou um crescimento de 2,5%. Para 2005, acredita-se que o aumento será de 3%. (SPAR HANDBOOK, 2004; KRISTENSEN, 2005).

O setor de alimentos, que inclui os supermercados, restaurantes, bares, mercearias, etc., movimenta em torno de US\$ 225 bilhões ao ano (DENMARK EXPORTER GUIDE ANNUAL, 2003). Dentre os formatos varejistas predominantes no país, destaca-se o “supermercado”, com lojas de 400 m² a 1000 m².

Do volume total de compras de produtos alimentícios pela população dinamarquesa, 83% são realizadas em supermercados, hipermercados e lojas de desconto, totalizando US\$ 109 bilhões em vendas, dados que retratam a importância desse setor no país. Do total de produtos

comercializados em supermercados, 25% são importados, principalmente de outros países da União Européia (DENMARK EXPORTER GUIDE ANNUAL, 2003; KRISTENSEN, 2005).

Atualmente, o setor supermercadista dinamarquês se mostra bastante concentrado, levando as principais redes do país a enfatizarem a busca por preços baixos e serviços diferenciados para atrair clientes e mantê-los. Esse fato acabou levando as empresas a focarem na redução dos custos operacionais, enxugarem o quadro de pessoal e ganharem eficiência e produtividade, principalmente no que se refere à logística e atividades de marketing.

Por vários anos, o setor foi constituído principalmente por hipermercados, supermercados tradicionais, com vastas áreas de vendas, e grandes lojas de descontos. Observou-se, nesse período, o enfraquecimento do pequeno supermercado e o encerramento, a cada mês, de diversas lojas desse porte no país. Atualmente, ainda se mantém a predominância de lojas grandes no setor, que obtém sucesso no mercado, com destaque para as lojas de desconto, conceito trazido ao país em 1977, pela rede alemã Aldi (JENSEN, 2005).

O número de lojas de desconto existentes na Dinamarca vem apresentando um crescimento contínuo e a previsão é que, em 2005, novas redes desse formato sejam inauguradas, principalmente aquelas com amplas áreas de vendas. De cada 10 lojas existentes no setor supermercadista dinamarquês, três são de descontos, totalizando 24,6% do mercado (JENSEN, 2005). As pesquisas realizadas no país relatam que mais freqüentemente o quesito “preço baixo” aparece como o fator mais importante na escolha da loja em que o dinamarquês faz suas compras alimentícias, e, nesse sentido, as redes de desconto, consideradas também “a nova loja de vizinhança”, ganham terreno, pois têm como foco um público mais consciente do valor que paga na aquisição de produtos (HVEM ER HVEM, 2005).

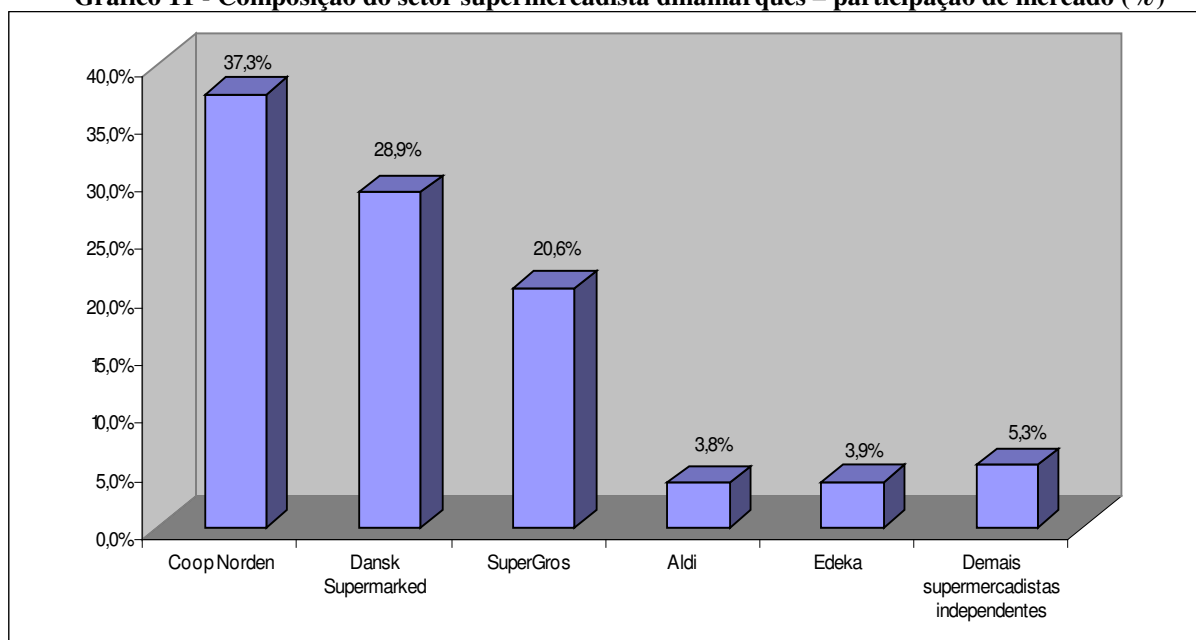
Em 2005, com a entrada da bandeira Lidl no país (pertencente à rede alemã Aldi), a disputa pela participação de mercado tende a se acentuar, levando as lojas a operarem com preços mais baixos e, conseqüentemente, margens de lucros menores (JENSEN, 2005).

De uma forma geral, pode-se também dizer que o setor supermercadista dinamarquês tem seguido a tendência internacional de redução do número de lojas. Entre 1982 e 1992, o total de lojas diminuiu em 37% (na Europa a redução nesse período foi de 17%). No entanto, ainda existe no país um número relativamente alto de lojas por habitante, em comparação com

outros países europeus. Enquanto na Dinamarca existem 10,1 lojas/habitante, na Suécia e Alemanha esse percentual fica em torno de 8,4 (DOBSON, 2002; JENSEN, 2005).

O setor supermercadista dinamarquês pode ser compreendido em seis grandes grupos (GLOBAL POWER OF RETAILING, 2005; KRISTENSEN, 2005; HVEM ER HVEM, 2005): *Coop Danmark*, *Dansk Supermarked*, *SuperGros*, *Edeka*, *Aldi* e demais redes independentes. Os cinco maiores grupos dominam 94,7% do mercado, em termos de faturamento, sendo que somente os dois líderes - a *Coop Danmark* e a *Dansk Supermarked* - detêm 66,2%. A estimativa é que a concentração, que já é bastante elevada, ainda se acentue (DOBSON, 2002) (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Composição do setor supermercadista dinamarquês – participação de mercado (%)



Fonte: HVEM ER HVEM, 2005.

A *Coop Danmark*, o maior grupo supermercadista da Dinamarca, detêm 37,3% do mercado, possui 1.151 lojas e um faturamento anual de aproximadamente US\$ 50,4 bilhões. A rede opera com lojas pequenas e grandes, com as seguintes bandeiras: *Kvickly xtra*, *Kvickly*, *SuperBrugsen*, *Dagli Brugsen*, *LokalBrugsen*, *Fakta e Irma*. Possui quase que 50% das lojas; as demais pertencem a varejistas independentes locais, que se associam à rede na tentativa de melhorarem a competitividade, comprarem produtos mais baratos e se profissionalizarem. Esses varejistas independentes são, atualmente, responsáveis por 12,4% do mercado dinamarquês (HVEM ER HVEM, 2005).

A empresa tem características de uma central de negócios, mas a relação de parceria junto aos supermercadistas integrantes aproxima-se do regime de franquia. A *Coop Danmark* faz parte do grupo *Coop Norden*, que possui outras unidades na Suécia e na Noruega. Atualmente, é a empresa líder no mercado escandinavo, com 28,9% de participação. Considerando-se o *ranking* mundial de varejo, ocupa a 72ª posição²⁵ (GLOBAL POWER OF RETAILING, 2005; KRISTENSEN, 2005; HVEM ER HVEM, 2005). A Tabela 13 traz o número de lojas de cada uma das bandeiras pertencentes à *Coop Danmark* e suas respectivas participações de mercado.

Tabela 13 - Participação de mercado das bandeiras da *Coop Danmark**

	Nº de lojas	Partic. de Mercado
Grupo Coop Denmark	1151	37,3%
SuperBrugsen	285	13,0%
Kvickly	73	7,8%
Fakta	293	6,1%
Dagli'Brugsen	344	4,8%
Kvickly xtra	14	3,0%
Irma	64	1,9%
LokalBrugsen	75	0,5%

Fonte: HVEM ER HVEM, 2005.

*A soma das porcentagens não equivalem ao valor total, devido às aproximações.

O *Dansk Supermarked* é o segundo líder supermercadista, com 28,9% de participação no mercado dinamarquês. Possui 432 lojas e um faturamento de aproximadamente US\$ 37,5 bilhões. Atua, também, na Alemanha, Polônia e Inglaterra, com lojas pequenas e grandes, com as seguintes bandeiras: *Føtex* (supermercado tradicional), *Bilka* (hipermercados, com grande variedade de produtos orgânicos) e *NETTO* (rede de desconto, com variedade reduzida de produtos). Todas as lojas integrantes do grupo pertencem ao *Dansk Supermarked*. Considerando-se o *ranking* mundial de varejo, ocupa a 125ª posição (GLOBAL POWER OF RETAILING, 2005; KRISTENSEN, 2005; HVEM ER HVEM, 2005). A Tabela 14 traz o número de lojas de cada bandeira da rede e sua respectiva participação de mercado.

Tabela 14 - Participação de mercado das bandeiras do *Dansk Supermarked*

	Nº de lojas	Partic. de Mercado
Grupo Dansk Supermarked	432	28,9%
Netto	346	12,7%
Føtex	71	11,1%
Bilka	13	4,9%
Salling	2	0,1%

Fonte: HVEM ER HVEM, 2005.

*A soma das porcentagens não equivalem ao valor total, devido às aproximações.

²⁵ Ressalta-se que essa listagem considera todos os varejistas, não se restringindo ao setor supermercadista.

A *SuperGros* é o terceiro grupo com maior participação no mercado dinamarquês, e faz parte do Grupo *Dagrofa*, que atua em diversos segmentos do mercado. É composto por lojas independentes, de pequeno e grande porte, possui 929 empresas associadas, incluindo também lojas de conveniência.

A empresa surgiu como alternativa para os pequenos supermercadistas ganharem competitividade frente à grande concentração e enfraquecimento das redes independentes existentes no país nos últimos 15 anos, com dificuldades de sobrevivência e progresso.

Atualmente, a *SuperGros* consegue adquirir produtos mais baratos, mas, além desse benefício, oferece aos seus integrantes uma série de serviços que incluem atividades de marketing, apoio/consultoria gerencial, padronização e organização de lojas, etc. Busca desenvolver em seus associados ideais semelhantes, compartilhamento de objetivos e decisões planejadas. Essa ação conjunta e esse suporte gerencial oferecido possibilitam o fortalecimento e a profissionalização dos seus integrantes, garantindo seu sucesso e sobrevivência a longo prazo (SUPERGROS, 2005). A Tabela 15 traz o número de lojas das bandeiras pertencentes à *SuperGros* e sua respectiva participação de mercado.

Tabela 15 - Participação de mercado das bandeiras da *SuperGros*

	Nº de lojas	Partic. de Mercado
SuperGros	929	20,6%
SuperBest	210	10,7%
Spar	287	3,4%
Super Spar	67	1,6%
ISO	13	1,5%
Kwik Spar	224	1,4%
SuperGros superm. i øvrigt	23	0,9%
Løovbjerg	10	0,7%
Køobmænd & minimark. i øvrigt	95	0,5%

Fonte: HVEM ER HVEM, 2005.

*A soma das porcentagens não equivalem ao valor total devido às aproximações.

A *Edeka Danmark* é uma subsidiária da rede alemã *Edeka Zentrale* e ocupa a quarta posição na participação do mercado dinamarquês. O controle acionário da companhia é exercido pelas seguintes empresas: *Edeka Zentrale* (1/3), *Rede Rema 1000 Danmark* (1/3) e a associação *Danske Købmænd* (1/3). É formada por varejistas independentes, possui 274 lojas, detém aproximadamente 3,9% do mercado e emprega 350 pessoas (parte administrativa da empresa). Opera de forma semelhante a uma rede atacadista e atende a cerca de 1052 clientes, entre supermercados e mercearias, etc. Em 2004, o faturamento da rede foi de aproximadamente

US\$1.3 bilhão de dólares. A empresa também opera na Áustria, Polônia, França e República Checa, e, além de supermercados, possui postos de gasolina e quiosques, onde vende revistas, jornais, bebidas, etc. Dentre os serviços que oferece aos seus associados, destacam-se as atividades administrativas. Por exemplo, se os associados tiverem interesse, a empresa disponibiliza pessoal especializado para cuidar do pagamento dos salários dos funcionários, da contabilidade, etc., mediante o pagamento de uma taxa específica para esses serviços. (EDEKA, 2005; HVEM ER HVEM, 2005).

A Tabela 16 traz o número de lojas das bandeiras pertencentes à *Edeka Danmark* e sua respectiva participação de mercado.

Tabela 16 - Participação de mercado das bandeiras da Edeka Danmark

	Nº de lojas	Partic. de Mercado
Edeka Danmark	274	3,9%
Edeka Aktiv Super	43	1,5%
Edeka Merko	82	1,1%
Edeka Focus	99	0,7%
Edeka (øvrige supermarkeder)	3	0,3%
Edeka (neutral)	38	0,2%
Edeka Coma	9	0,1%

Fonte: HVEM ER HVEM, 2005.

A *Aldi*, empresa de origem alemã, ocupa a quinta posição na participação de mercado do setor supermercadista na Dinamarca, com 3,8%. Possui 213 lojas no país, todas com a bandeira *Aldi*, mas a previsão é que a empresa lance a rede *Lidl* ainda no ano de 2005. Foi a responsável por levar o conceito de “rede de desconto” à Dinamarca, em 1977. Atua, também, na Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Eslováquia, França, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Luxemburgo, Polônia, Singapura, Taiwan e Turquia.

Atualmente, é considerada a única rede verdadeiramente do formato “*hard discounter*” na Dinamarca, com um número limitado de linhas de produtos, focada em preço baixo e na eficiência. Por muitos anos, a empresa operou com *déficit* financeiro no país, e apenas recentemente os lucros começaram a aparecer. Considerando o *ranking* mundial de varejo, ocupa a 31ª posição. (GLOBAL POWER OF RETAILING, 2005; KRISTENSEN, 2005; HVEM ER HVEM, 2005).

Finalmente, tem-se as *redes independentes*, segmento que inclui as demais lojas do setor supermercadista, denominadas “mini-mercados”. Totalizam 190 unidades e detêm 5,3% do

mercado dinamarquês. Muitas dessas lojas têm gerenciamento centralizado, são de pequeno porte, embora algumas possuam diversas unidades no país, e até mesmo ações de outras empresas, como o caso da *Rema 1000 Danmark*, que possui ações da *Edeka Danmark*.

As principais empresas, nessa categoria, são: *Rema 1000 Danmark* (com 117 lojas e 2,8% de participação de mercado), *Alta/Super Alta* (com 53 lojas e 1,0% de participação de mercado), *Dreisler* (com 10 lojas e 1,0% de participação de mercado) e *ABC Lavpris* (com 10 lojas e 0,5% de participação de mercado) (Tabela 17).

Tabela 17 - Participação de mercado das redes independentes na Dinamarca

	Nº de lojas	Partic. de Mercado
Rema 1000	117	2,8%
Alta/Super Alta	53	1,0%
Dreisler	10	1,0%
ABC Lavpris	10	0,5%

Fonte: HVEM ER HVEM, 2005.

A maioria das redes independentes de maior porte que conseguiu manter-se no mercado tem encontrado o grande desafio da sucessão familiar (transferência gerencial para as gerações mais novas) (GLOBAL POWER OF RETAILING, 2005; KRISTENSEN, 2005; HVEM ER HVEM, 2005). As lojas menores têm perdido participação de mercado por anos consecutivos, principalmente pela falta de economia de escala (SØRENSEN, 2002; KRISTENSEN, 2005).

Mesmo considerando as restrições do governo existentes na Dinamarca, que visam fortalecer as empresas de pequeno porte e limitar a dominação dos grandes grupos supermercadistas (leis governamentais - *Danish Shops Act* e o *Danish Planning Act*, que restringem a abertura de novas lojas, seu tamanho e horários de operação), as redes independentes têm encontrado dificuldades para competir em um mercado dominado por um número limitado de grandes redes - hipermercados, supermercados tradicionais e lojas de desconto.

Atualmente, muitas dessas instituições estão se associando à rede *SuperGros*, e, em menor proporção, à rede *Edeka Danmark*, uma vez que ambas oferecem uma série de vantagens, desde a compra de produtos mais baratos, até mesmo serviços de apoio gerencial.

Segundo Bjarne Bak, diretor de Compras da *SuperGros*, entrevistado para este estudo, em torno de 92% das redes independentes estão associadas à *SuperGros* e compram 90% de seus produtos por intermédio da empresa. Segundo ele, os demais produtos que eles não compram

da empresa são jornais, revistas e bilhetes de loteria. De acordo com ele, a taxa cobrada pela empresa para o serviço oferecido (negociação, compra e entrega de produtos) é muito baixa e associada aos serviços de marketing disponíveis, torna o negócio muito vantajoso para as organizações integrantes.

Ainda segundo esse diretor, o número de lojas independentes deve ainda reduzir nos próximos anos, o que significa que elas irão provavelmente vender seus negócios para as grandes empresas, ou associar-se às outras redes que imperam no mercado, submetendo-se às exigências por elas praticadas.

4.4.2 Empresas pesquisadas

Das empresas escolhidas para serem pesquisadas na Dinamarca, apenas não foi possível a entrevista na *Edeka Danmark*, pela falta de cooperação dos diretores da empresa na concessão de tempo ao estudo.

Foram pesquisadas as seguintes instituições: *Coop Danmark*, *SuperGros*, *SPAR* e *Retail Institute Scandinavia*, e entrevistados os seguintes membros, com ampla experiência sobre o tema “associativismo”: diretor geral (3), diretor de compras (1), diretor de serviço (1) e diretor de informação (1). O intuito não era fazer uma análise comparativa dessas empresas, mas sim relatar experiências, opiniões, idéias e perspectivas interessantes que pudessem ser incorporadas ao mercado brasileiro. Nesse sentido, buscou-se pesquisar não apenas as centrais de negócios, especificamente, mas também associações setoriais, líderes e representantes do segmento varejista e especialistas do setor.

Sob essa visão, buscou-se fazer uma breve caracterização das empresas pesquisadas e relatar alguns dados relevantes obtidos na pesquisa em cada uma dessas instituições. A análise desses resultados, considerando-se a característica particular dessa fase, será realizada de forma conjunta.

4.4.2.1 *Coop Danmark*

A *Coop Norden* foi fundada em 1896, com o nome de FDB, mas foi apenas em 2002 que a empresa passou a assumir a função de uma central de negócios e ampliar as ações entre as redes supermercadistas associadas, recebendo o nome de *Coop Norden*. A idéia da formação de uma associação surgiu como um processo natural, acompanhando as mudanças no

mercado, principalmente relacionadas à maior instabilidade da concorrência, advinda da intensificação da entrada de empresas estrangeiras nos países nórdicos. A iniciativa partiu de 100 varejistas independentes que queriam fazer compras conjuntas para baratear o valor dos produtos comprados.

Atualmente, a *Coop Norden* opera na Dinamarca, Noruega e Suécia, ocupa a 72ª posição de maior varejista do mundo, totalizando cinco milhões de membros (1,6 milhões na Dinamarca), empregando mais de 60 mil colaboradores.

A *Coop Danmark*, foco do estudo, pertence à *Coop Norden* e ocupa a posição de maior grupo supermercadista da Dinamarca, com 37,3% do mercado. Conforme foi mencionado na seção anterior deste estudo, a empresa possui 1.151 lojas, um faturamento de aproximadamente US\$ 50,4 bilhões, e opera com lojas de vários tamanhos e diversas bandeiras. Possui quase que 50% das lojas; as demais pertencem a varejistas independentes locais.

Segundo o entrevistado da *Coop Danmark*, torna-se difícil calcular a média do número de *check-outs* e empregados por loja, pois fazem parte da rede supermercados de diversos formatos e tamanhos. No entanto, existe um número muito maior de empresas de pequeno porte, com média de 20 empregados, no máximo.

Os três principais motivos que levaram os supermercados a fazerem parte da *Coop Danmark* foram, respectivamente, a necessidade de melhorarem o poder de compra junto aos fornecedores, a necessidade de sobreviverem no mercado e melhorarem a competitividade. Dentre os ganhos já conseguidos por fazerem parte da central, destacam-se as melhores condições nas negociações junto aos fornecedores, os serviços conjuntos de treinamento de pessoal, marketing e promoção de produtos e ofertas, desenvolvimento de produtos de marcas próprias, profissionalização da administração, compartilhamento de custos, padronização de lojas, logística integrada e criação de cartão de fidelidade.

As vantagens, de acordo com os entrevistados, são diversas, para todos os envolvidos. Os consumidores passam a ser beneficiados com preços mais baixos e melhores produtos nas gôndolas supermercadistas. Os associados obtêm maior lucratividade, uma vez que conseguem comprar produtos a um preço melhor e também recebem todo o suporte em serviços, de uma empresa consolidada, como a *Coop Danmark*. As indústrias também se

beneficiam, pois reduzem seus custos logísticos, pelo fato de a entrega de produtos ser feita em apenas um centro de distribuição. Além disso, conseguem reduzir o número de visitas nas lojas supermercadistas, diminuindo o gasto com pessoal de vendas, pois com a central tudo é feito diretamente com a *Coop Danmark*.

Mais uma vez, embora seja difícil padronizar, devido às diferenças de tamanho dos supermercados envolvidos na análise, o aumento das vendas conseguido pelas empresas por fazerem parte da *Coop Danmark* tem sido em média superior a 25%, e a redução dos preços dos produtos adquiridos, 20% a 25% inferiores. O faturamento também teve um aumento considerável, entre 10% e 15%.

Em relação às ações realizadas em conjunto, destacam-se as funções de compras, logística, promoções de produtos, campanhas publicitárias, seleção e treinamento de pessoal, padronização de lojas e uniformes, produção de produtos de marca própria e ações legais.

Os processos e serviços desenvolvidos, associados aos ganhos obtidos em relação aos custos, à padronização de processos, ao aumento de competitividade e à profissionalização, retratam o elevado grau de maturidade dessa central de negócios.

Atualmente, o objetivo da empresa é manter continuamente baixos os preços dos produtos aos seus associados e estimular o compartilhamento de tecnologia de informação e ações de marketing entre seus membros, de tal forma que as empresas se tornem ainda mais competitivas e sobrevivam no mercado.

A central de negócios oferece todo o apoio necessário ao supermercadista que, segundo o entrevistado, jamais sobreviveria sem essa união. Na sua opinião, não há outra alternativa, pois a competição é acirrada (concentração elevada) no mercado dinamarquês. A *Coop Danmark* se encarrega de cuidar de toda a parte que envolve a profissionalização das lojas de seus associados, cabendo ao supermercadista preocupar-se com o cliente, com as preferências do consumidor.

Mas também existem dificuldades nesse processo, principalmente relacionadas à falta de cooperação e comprometimento de alguns associados. Para o entrevistado, essa é a maior barreira enfrentada quando o supermercadista se associa à *Coop Danmark* e, embora em

menor extensão e intensidade, continua sendo o principal problema mesmo quando essa parceria se evolui. Mas ressalta que, quando o supermercadista compreende a importância da central para o seu negócio e sua sobrevivência, o comprometimento acaba acontecendo, na maioria dos casos.

Todo tipo de produto é adquirido via central de negócios, incluindo os produtos da cesta básica, congelados, frios e laticínios, perecíveis, bebidas, carnes, limpeza e beleza, assim como produtos não alimentícios, como eletrônicos e têxteis.

Atualmente de 90% a 95% das lojas são padronizadas (*layout*, logotipo, produtos, etc.). Na visão do entrevistado, se houvesse uma padronização maior no que tange ao tamanho das lojas, produtos oferecidos, etc., a empresa teria uma imagem única perante o consumidor, facilitando seus negócios. O cliente entraria em qualquer uma das lojas e já saberia o que encontrar, pois todas teriam as mesmas características.

Outro aspecto importante abordado na pesquisa refere-se aos fatores que influenciam a sustentabilidade da central de negócios. Para o entrevistado, os integrantes de uma central precisam ter objetivos comuns (concordar com esses objetivos) e aceitar a forma com que a empresa será gerida, seu foco, seu rumo. Todos os integrantes precisam “falar a mesma língua” e seguir a mesma direção.

Quando questionado sobre quais fatores poderiam ser adotados para garantir a sustentabilidade da central de negócios, o pesquisado declarou que ela precisa ter sempre preços competitivos, desenvolver junto aos seus associados o conceito de oferecer sempre o que o consumidor quer, adquirir e investir continuamente em inovação tecnológica focada na melhoria dos processos dos seus associados e ser forte em marketing, isto é, sempre investir em propagandas que reforcem sua imagem. Todos esses fatores são foco das ações da *Coop Danmark* para garantir sua sobrevivência.

Atualmente, existe o interesse dos seus dirigentes em inovar. A central de negócios já possui um volume considerável de produtos de marca própria; no entanto, quer ampliar esse número. Há também interesse em melhorar a logística da empresa, para baratear ainda mais o custo dos produtos.

4.4.2.2 SPAR

A empresa foi fundada na Holanda, em 1932, por Adriann van Well, com o propósito de unificar esforços conjuntos entre varejistas e atacadistas frente ao crescimento das redes de grande porte no mercado europeu. O nome inicialmente registrado da empresa era “*De SPAR*”, ou *Door Endrachtig Samenwerker Profiteren Allen Regelmatig*, que em inglês significa “*We all benefit from co-operation*”. Atualmente, é uma das empresas ligadas à *SuperGros*, do grupo *Dagrofa*, mas atua como uma rede independente, com gestão própria e liberdade de ação.

No final da década de 40 do século XX, o conceito foi estendido a outros países: Bélgica (1947), Alemanha (1953), Dinamarca e Áustria (1954), França (1955), Inglaterra (1956), Espanha e Itália (1959), Finlândia (1962), África do Sul e Irlanda (1963), República do Zimbabué (1966), Grécia (1969), Japão (1977), Argentina (1982), Noruega (1984), Suíça (1989), Suécia (1990), Eslovnia, Hungria e República Checa (1992), Austrália (1994), Polônia (1995), Rússia, República da Maurícia e República do Chipre (2000), Ucrânia (2001), Singapura, Zâmbia e Índia (2003), República do Botswana, República da Namíbia e Croácia (2004).

Embora a *SPAR* exista em diversos países, preza a autonomia dos dirigentes de cada localidade, que têm liberdade para propor mudanças e agir de acordo com as necessidades particulares de cada região, investindo e propondo melhorias em serviços, mudanças tecnológicas, etc.

O sucesso da empresa nos últimos anos e o interesse sempre crescente de varejistas de diversos países na adoção da concepção de negócios proposta pela *SPAR*, contribuíram para a internacionalização da marca, tornando esse conceito um modelo de negócio mundial. A *SPAR* pode ser considerada um dos melhores exemplos mundiais de sucesso das centrais de negócios no setor supermercadista. Com forte expansão na Europa, o modelo *SPAR* tem sido uma interessante alternativa para integrar pequenos varejistas independentes, permitindo a sua sobrevivência.

A empresa opera com uma estratégia de multiformatos de lojas, visando adaptá-las ao mercado local:

- **SPAR**: lojas geralmente de metragem entre 200 m² e 1.000 m², localizadas em bairros de vizinhança, com ampla extensão do *mix* de produtos, mas limitada profundidade. Operam com produtos de marca própria, possuem um atendimento “amigável” e personalizado, com preços razoáveis, e podem ser consideradas lojas de fácil acesso aos clientes, pois estão localizadas perto das residências dos consumidores. Possuem o seguinte *slogan*: “*Local needs individually met*”.
- **EUROSPAR**: lojas em formato de hipermercados, focados nas necessidades de toda a família. Estão geralmente localizadas em locais afastados dos centros urbanos e em *shoppings centers*, com tamanho entre 1.000 m² e 3.000 m². Operam com amplo *mix* de produtos e extensão de linha, produtos de marca própria, e cerca de 10% das vendas são de produtos não alimentícios, que incluem revistas, livros, cds, vídeos e brinquedos. Oferecem diversas promoções e descontos aos seus clientes. Possuem o seguinte *slogan*: “*Getting more value out of life*”.
- **INTERSPAR**: lojas em formato de hipermercados, com ampla área de produtos não alimentícios (50%). Estão localizadas em locais afastados dos centros urbanos e em *shoppings centers*, com tamanho em torno de 3.000 m². Operam com amplo *mix* de produtos e extensão de linha, produtos de marca própria, e estão focadas no oferecimento de muitas promoções e descontos para atrair clientes. Possuem o seguinte *slogan*: “*One stop shopping for all your family’s need*”.
- **SPAR EXPRESS**: lojas de conveniência, focadas nas necessidades imediatas dos consumidores, com tamanho entre 100 m² e 200 m². O horário de funcionamento desses estabelecimentos é longo, operam com produtos de marcas próprias e preços acessíveis. Possuem o seguinte *slogan*: “*Express shopping in an express world*”.

A empresa foi fundada na Dinamarca, conforme citação anterior, em 1954, na cidade de Brøndy, e possui atualmente 287 lojas no país. O número médio de *check-outs* e colaboradores varia muito, pois a empresa possui lojas de diversos formatos, algumas com apenas cinco funcionários e outras com 100. De maneira geral, pode-se dizer que a maioria delas possui 352 m², opera com três *check-outs* e possui em torno de 15 a 20 funcionários.

Em relação à função compras, a maioria dos pedidos é feita pela central da *SPAR* junto à *SuperGros*, que é responsável pela negociação com os fornecedores. Na *SPAR* há uma central que cuida de todas as atividades das lojas integrantes do grupo e que negocia com a *SuperGros* uma taxa por esse serviço. Nesse caso, percebe-se que a função compra não é o foco central da *SPAR*, pois esta instituição compra grande parte de seus produtos diretamente da *SuperGros*, por um bom preço, buscando oferecer outros atrativos aos seus integrantes, como o suporte na gestão dos pequenos estabelecimentos.

A *SPAR* funciona como uma central de negócios, coordenadora de todas as atividades em conjunto realizadas entre os supermercadistas da rede, sendo responsável em propor melhorias e ajudar as empresas a ganhar competitividade. Em algumas situações, também realiza negociações diretamente com as indústrias, embora os preços e a logística oferecidos pela *SuperGros*, na maioria das vezes, acabem sendo bem atrativos e compensadores.

A *SPAR* é uma central de negócios totalmente profissionalizada, com sede própria e profissionais específicos para sua gestão. A empresa funciona parcialmente como uma instituição sem fins lucrativos, pois embora não vise a lucros, precisa de recursos para se manter, inovar e dar todo o apoio que o associado necessita. É formada por varejistas independentes que buscam unir-se à empresa para ganhar competitividade, o principal motivo da união. Também buscam essa parceria para melhor atenderem aos consumidores, com preços competitivos e serviços diferenciados.

Os supermercadistas compreendem e reconhecem a importância de conseguir comprar produtos mais baratos, mas, segundo o entrevistado, não é esse o principal motivo para se unir à *SPAR*. Uma vez que a empresa tem grande prestígio no mercado e reconhecida competência, os supermercadistas passam a enxergar nessa associação uma forma de fortalecimento e consolidação.

No entanto, o entrevistado deixa bem claro que a *SPAR* quer associados que tenham um bom desempenho no mercado, estrutura e condições financeiras para investir em melhorias (inovação, estrutura e serviços). Não participam da central empresas com problemas financeiros, sem potencial de crescimento. A *SPAR* quer aliados que tenham condições de melhorar, mas que já tenham certa estrutura e desenvoltura. Ela quer poder contribuir com o crescimento dos negócios do supermercadista, oferecendo uma série de serviços e idéias

novas, desde a possibilidade de conseguir comprar produtos mais baratos, até serviços de apoio gerencial, sugestões de inovação, mudança do espaço interno da loja, etc.

Para fazer parte da *SPAR* o supermercadista paga uma taxa específica. Embora o entrevistado não tenha mencionado o valor exato, afirmou ser essa “bem barata”, apenas “*few thousands*”. Quando o associado se torna um integrante da *SPAR*, passa a receber todo o serviço que essa central oferece e consegue obter as vantagens que a união permite, como melhores negociações, serviços conjuntos de marketing, profissionalização da administração, treinamento de pessoal, assessoria às questões legais, compartilhamento de custos, padronização de lojas, cartão de fidelidade, troca de informações e fabricação de produtos de marca própria. O entrevistado afirmou que a *SPAR* se torna uma “nova família” para o supermercadista.

Uma série de sugestões são dadas inicialmente, por especialistas do grupo, na tentativa de fortalecer a competitividade dos associados. Em certas situações, se os investimentos forem elevados e o associado não tiver condições de assumi-los, a central até mesmo empresta o valor necessário, para retorno futuro. O que ela quer é ter associados com melhor performance no mercado.

Atualmente, os objetivos da *SPAR* são: ter lojas de desconto e ampliar o número de pratos prontos (“refeições prontas”, “lanches”, etc.) vendidos nos supermercados. Segundo o entrevistado, nos últimos anos o estilo de vida do dinamarquês mudou e as refeições prontas se tornaram um segmento atrativo de vendas. Com o frio, as pessoas querem comprar rapidamente seus produtos e ir para casa preparar sua refeição, em um ambiente quente. Com a amenização do inverno rigoroso, nos anos recentes, eles passaram a permanecer mais tempo na loja, comprar produtos prontos e até mesmo a degustá-los no próprio local.

Mas existem algumas dificuldades também nesse processo. Alguns associados resistem em investir e mudar, quando a central acredita que sejam necessárias certas melhorias. Segundo o entrevistado, a central quer ajudar o associado a ter uma empresa mais competitiva, mas, às vezes, este não quer despende o valor necessário para tal melhoria. Embora exista certa resistência, ele acredita que no passado o problema era maior. Hoje, o supermercadista é mais comprometido e sabe que as inovações e melhorias sugeridas vão ajudá-lo no futuro.

Embora a heterogeneidade dos supermercados integrantes da central (lojas grandes e pequenas) dificulte uma generalização, o entrevistado acredita que a maioria conseguiu um aumento de 10% nas vendas, após a união à central, e em torno de 5,1 a 10% no *mix* de produtos comercializados nas lojas. Os custos foram reduzidos em 8% e o faturamento aumentado em 5%.

A relação entre os associados é positiva e o comprometimento elevado, uma vez que enxergam a central de negócios como uma das poucas alternativas que têm para sobreviver perante a forte concentração dos grandes grupos no mercado. Há um contrato de parceria estabelecido entre os associados, no qual são definidas as obrigações e os direitos de cada um.

Devido ao número elevado de integrantes, há um grande ganho de escala. Mas os benefícios não se restringem apenas à questão financeira. As melhorias realizadas nas lojas, sejam elas tecnológicas, gerenciais ou estruturais, têm enorme participação no ganho de competitividade. Nesse sentido, segundo o entrevistado, a central de negócios permite não somente o fortalecimento, mas também a sustentabilidade dos seus integrantes. A tendência é que a empresa ainda cresça e aumente o número de associados.

A *SPAR* também tem investido no marketing institucional, patrocinando diversos atletas e times esportivos na Europa. Na Dinamarca, a central financia o time de *handball* feminino, esporte bastante disseminado no país.

Conforme foi mencionado anteriormente, a *SPAR* entrou na Argentina em 1982. A idéia era conseguir expandir-se no continente latino. No entanto, as crises econômicas que afetaram o país foram prejudiciais para o sucesso da empresa. Mesmo sem ter certeza de que país será o foco dos investimentos da *SPAR*, o entrevistado afirma que a expansão na América Latina é uma previsão com data para acontecer. Nos próximos cinco anos, a empresa deve instalar, em diversos países latinos, unidades da *SPAR*.

Durante a entrevista, também se buscou conhecer a visão do entrevistado sobre as centrais de negócios formadas por um número menor de associados, por volta de 25 a 50, como é o caso da maioria das centrais brasileiras. Na sua visão, somente com um número grande de associados a central conseguirá oferecer e sustentar os serviços oferecidos; caso contrário, os

ganhos são mais limitados. De qualquer forma, independente do tamanho, a união é essencial e promove vantagens aos seus integrantes.

4.4.2.3 *SuperGros*

Fazendo-se uma retrospectiva histórica, pode-se dizer que os varejistas independentes perderam mercado para as grandes lojas, nos últimos quinze anos do século XX. A criação da *SuperGros*, em janeiro de 2000, visava exatamente oferecer a possibilidade de crescimento e progresso ao segmento independente.

A *SuperGros* opera como uma rede atacadista, mas a maioria dos seus clientes são os próprios supermercadistas integrantes da rede e do Grupo *Dagrofa* (*SuperBest*, *SPAR*, *Super SPAR*, *ISSO*, *Kwik SPAR*, *SuperGros superm. i øvrigt*, *Løovbjerg* e *Køobmænd & minimark. i øvrigt*), embora também tenha associados independentes ligados a ela. O objetivo não é obter uma margem de lucro elevada, mas sim oferecer produtos a preço competitivo, para que os integrantes se mantenham vinculados à empresa. De acordo com os entrevistados, essa margem é muito baixa, 1,75%, sendo padronizada para todos os produtos e associados da empresa, cobrada para custear suas atividades, como, por exemplo, a logística.

Atualmente, pode-se dizer que a *SuperGros* é uma instituição cujos membros compartilham objetivos comuns, responsabilidades e decisões planejadas, crescem conjuntamente e possuem liberdade de escolha e autonomia, pois não existe nenhum tipo de contrato que obrigue o associado a comprar determinado volume ou cotas da rede ou manter-se integrado a ela. No Brasil, a *SMART* é a empresa que mais se aproxima do modelo de negócios da *SuperGros*. Ambas acreditam que o diferencial não está na função compras, mas sim no canal de relacionamento e marketing cooperado.

A empresa possui uma central de compras com facilidades e descontos para seus associados, mas não os obriga a comprar volumes específicos ou cotas, mantendo sua independência e autonomia.

O faturamento anual da *SuperGros* é de aproximadamente US\$ 21 bilhões, emprega cerca de 700 trabalhadores e tem associados, principalmente, com uma média de seis *check-outs*, 1000m², que faturam mensalmente em torno de US\$ 67,5 milhões.

Um dos entrevistados da *SuperGros*, que atualmente exerce o cargo de diretor de compras da empresa, foi proprietário de uma loja supermercadista independente. Portanto, tem uma visão ampla dos desafios que os supermercadistas enfrentam para sobreviver, pois vivenciou as dificuldades dos pequenos varejistas.

Segundo os entrevistados, a formação da central de negócios acontece porque os supermercados precisam operar com preços baixos para se manterem no mercado, e isso só é possível por meio da união de esforços, que permite ganhos de escala e maior poder no processo de negociação junto às indústrias. Eles acreditam que, isoladamente, a central de negócios permite a sobrevivência do pequeno supermercadista, pois a união de esforços possibilita diversos ganhos financeiros e vantagens competitivas, contribuindo para a profissionalização dos seus associados.

No plano atual da empresa, o principal objetivo é permitir a sobrevivência dos seus integrantes através do oferecimento contínuo de produtos a preços baixos. A *SuperGros* tem profissionais especializados no processo de negociação com os fornecedores, para conseguir sempre melhores condições de negócios.

Dentre os ganhos já obtidos pela formação da central, destacam-se os preços baixos conseguidos, a profissionalização dos supermercadistas integrantes, o compartilhamento dos custos das atividades (como, por exemplo, os logísticos), a fabricação de produtos de marca própria e a troca de experiências entre os membros da central. A *SuperGros* também oferece uma série de benefícios aos associados, tais como assessoria jurídica, *layout* de lojas, treinamento de pessoal, etc., funcionando como uma consultoria de apoio. Depende da necessidade dos seus associados requisitar ou não esses serviços e pagar as suas respectivas taxas.

Após a sua criação, os supermercadistas tiveram um aumento de 12% no faturamento, 5% nas vendas, cerca de 12% no *mix* de produtos e uma redução nos preços dos produtos adquiridos, na ordem de 5%.

Mas também existem desafios a serem superados. Nem sempre os supermercadistas têm o mesmo ponto de vista, os mesmos propósitos e afinidades; enfim, possuem uma cultura heterogênea que, às vezes, dificulta e limita o andamento das ações conjuntas. Ainda assim,

segundo os pesquisados, há o problema da falta de cooperação e comprometimento de alguns dos integrantes, embora, muitas vezes, pela importância que a central tem para o alcance da competitividade dessas empresas, o nível de envolvimento acaba acontecendo naturalmente.

Todos os tipos de produtos são comercializados via central de negócios, desde os produtos da cesta básica até os produtos congelados, de beleza, etc. Do total do volume de mercadorias adquiridas pelos supermercadistas integrantes, 90% é realizado junto à *SuperGros*.

Na visão dos entrevistados, a empresa poderia ampliar a produção conjunta de produtos de marca própria, uma vez que estes permitem uma melhor margem de lucros do que aqueles adquiridos nas indústrias.

A empresa não possui contrato que defina a frequência de compras, o nível de volume ou variedade dos produtos que os supermercadistas têm que comprar por intermédio da empresa, o que, para os entrevistados, mantém a liberdade e a autonomia almejada pelos seus associados. A parceria não é uma obrigação, como o regime de contrato de uma franquia, por exemplo, mas sim uma preferência. Enquanto a empresa oferecer um diferencial aos seus integrantes, o que é o seu objetivo, os associados permanecerão ligados a ela. Hoje, mesmo sem a existência de contrato, os associados da *SuperGros* compram seus produtos com uma frequência contínua. Os entrevistados apontam essa liberdade como sendo o grande diferencial das lojas de franquia, citando o caso da *Coop*. Na opinião deles, mesmo que a *Coop* tenha liderança de mercado, a tendência é a redução de seus integrantes e enfraquecimento, pois os integrantes sempre vão almejar a autonomia de ação, que é limitada nesse regime de parceria.

4.4.2.4 *Retail Institute Scandinavia*

O *Retail Institute Scandinavia* é o instituto que representa o segmento varejista na Dinamarca, localizado na cidade de *Risskov*. Sua função é semelhante à da ABRAS no Brasil, atuando como “Associação Varejista dos Países Escandinavos”, que produz e armazena conhecimento sobre esse setor, na Dinamarca, Suécia e Noruega.

O objetivo dessa organização é oferecer aos seus membros e associados informações atuais sobre o mercado, comportamento do consumidor, tendências de consumo, elaborar análises específicas solicitadas, fornecer dados sobre canais de vendas, informações financeiras,

suporte tecnológico e administrativo e serviços de consultoria. Também desenvolve cursos e *workshops* e mantém parcerias com diversas associações setoriais e empresas varejistas, no mundo. Seus integrantes participam de diversos seminários nacionais e internacionais focados no setor varejista, para se manterem informados e preparados para oferecer aos seus associados informações atuais sobre as mudanças no cenário mundial.

Nesse sentido, considerou-se extremamente importante conhecer a visão de experientes especialistas do setor, membros desse instituto, acerca das centrais de negócios e suas tendências, assim como obter contatos de empresas para serem pesquisadas na Dinamarca.

A opinião do diretor entrevistado no *Retail Institute Scandinavia* coincide com o observado na prática. As centrais de negócios representam uma realidade em muitos países e a tendência é que sua disseminação seja ainda maior, principalmente nos países em que esse conceito ainda não esteja muito difundido.

A concentração no setor varejista é um problema que muitos, se não todos os países enfrentam, tornando difícil a situação do pequeno supermercadista nesse contexto. A melhor saída encontrada é, de fato, associar-se, seja junto a outros varejistas independentes, às cooperativas ou às empresas franqueadoras. Somente pela união de esforços e compartilhamento de custos é que essas instituições conseguirão ganhar competitividade.

Segundo o entrevistado, mesmo que o governo de muitos países europeus tenha criado leis que limitem o poder de redes varejistas de grande porte,

in the last years, various small retailing groups have disappeared. Or they had acquired by larger groups or going into liquidation. The buying power of the retailers has increased very much during the last twenty years, and it has progressively been concentrated amongst a few groups.

Difícilmente um supermercadista consegue sobreviver se não tiver produtos com qualidade, boa administração, ampla divulgação na mídia, preços competitivos, boas parcerias com fornecedores e foco no cliente. Esses atrativos geralmente só são possíveis quando ele se associa a outras instituições, consegue economia de escala e se fortalece no mercado. Por exemplo, para o pequeno supermercadista, torna-se inviável uma ampla divulgação de suas ofertas na mídia, pois o custo é muito elevado.

Na visão do entrevistado, com base em sua experiência e conhecimento em todo o mercado europeu, as centrais de negócios na Europa têm características distintas das brasileiras, embora a idéia tenha a mesma fundamentação – comprar produtos mais baratos e ganhar competitividade. As centrais européias, muitas vezes, têm em sua composição grandes competidores, como, por exemplo, o Grupo *Carrefour*, mas também a participação de empresas menores. No Brasil, os supermercadistas integrantes são de pequeno porte, lojas independentes, com dificuldade de sobrevivência.

O entrevistado também foi questionado sobre o futuro dos varejistas independentes, especificamente do setor supermercadista. Na sua opinião,

The independent retailers will in all segment play a less important role. They will be loosing marketshare - and the best of them will sell their stores when they want retirement. So in the future there will be very few independent retailers.

Em relação à tendência das centrais de negócios na Europa e no mundo, o entrevistado afirmou: *“The buying groups are going to grow until a certain level. After that each of the members have so much buying power that they can do without the group”*. Essa colocação retrata o crescimento dos negócios dos integrantes das centrais, especificamente das mais consolidadas, com integrantes fortalecidos. Na Europa, muitas vezes os associados expandem suas atividades, abrem novas lojas e conseguem ter maior autonomia financeira. No Brasil, isso não acontece na mesma intensidade, pois as centrais são menores (têm menor escala), possuem recursos limitados de investimento, têm um número reduzido de associados, e têm dificuldade de sustentabilidade fora da central; mas podem vir a ser uma realidade.

4.4.3 Reflexões sobre as centrais de negócios brasileiras e dinamarquesas

A Dinamarca é um país de dimensões bem diferentes do Brasil. A disparidade não se restringe apenas ao tamanho, mas também se estende aos aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais. No entanto, considerando o setor supermercadista, foco do estudo, ambos países enfrentam os mesmos problemas que muitos outros também vivenciam, relacionados à internacionalização e concentração dos grandes grupos e, conseqüentemente, dificuldade de sobrevivência, em se tratando das instituições de pequeno e médio porte.

O objetivo que se pretendia, conforme foi citado no capítulo três deste estudo, não era discutir as diferenças entre as centrais de negócios desses países, mas sim fomentar uma visão mais

pluralista de como o tema é prospectado e abordado na arena internacional. Buscou-se explicitar experiências que pudessem ser compartilhadas e não copiadas, considerando a assimetria já discutida entre os países. A idéia era trazer conclusões que pudessem promover maior conhecimento sobre o assunto, no que tange à sustentação para o percurso individual de cada central de negócios, pois, mesmo considerando o cenário brasileiro, elas diferem umas das outras, têm necessidades, recursos e também culturas divergentes.

As centrais de negócios dinamarquesas, como em muitos outros países europeus, encontram-se no estágio de maturidade plena. Como características fundamentais, tem-se a profissionalização dos processos, a maior comunicação e comprometimento dos associados e a ampliação das atividades conjuntas. Há integração tecnológica, logística e de sistemas de informação, e a negociação e pagamentos são centralizados na central, sob os cuidados de profissionais especializados em tais funções. O número de associados é bem elevado, principalmente pelo facilitador da proximidade territorial entre os Estados, o que contribui para a agregação de novos integrantes e expansão dos negócios da central para outras regiões.

Com base na pesquisa realizada, pôde-se perceber que o associativismo acontece de forma diferente na Dinamarca. Ao invés das redes independentes se associarem sem vínculo entre si, os supermercadistas dinamarqueses recorrem a um parceiro fortalecido e consolidado no mercado, como, por exemplo, a *SPAR* (que possui algumas lojas próprias), a *Coop Danmark* (que possui a licença de direitos de propriedade intelectual e comercial) ou a *SuperGros* (que opera como um atacadista patrocinador da central). A forma como isso acontece é muito semelhante em diversos países europeus.

Essas centrais não apenas oferecem produtos mais baratos aos seus associados; também disponibilizam uma série de serviços focados na profissionalização dessas redes menores, que acabam sendo um grande atrativo para a associação. Esse aspecto é bem interessante, pois na pesquisa no Brasil, como foi retratado anteriormente neste capítulo, alguns entrevistados citaram a importância da oferta, pela central, de serviços de apoio para a profissionalização dos seus integrantes, fato que ainda não ocorre no país.

Os motivos que despertam o interesse na formação da central de negócios e as ações conjuntas desenvolvidas entre os associados, na Dinamarca, são praticamente os mesmos que em diversos outros países, inclusive no Brasil. O foco é melhorar o poder de barganha, ganhar

eficiência, reduzir custos e ter produtos e serviços competitivos. As dificuldades que os pequenos supermercadistas enfrentam também são bem semelhantes, como baixo poder na negociação (reduzida economia de escala), carência de profissionalização e limitação de investimentos em propaganda e tecnologia.

No entanto, o conceito de “centrais de negócios” já é uma realidade na Dinamarca. Sua disseminação aconteceu por volta de 1930 e hoje se encontra no estágio de maturidade plena, com elevado grau de sofisticação. No Brasil, esse termo se fortaleceu em 1990 e, embora algumas centrais já retratem certa evolução, a maioria ainda se encontra na fase precursora.

Para se chegar à fase de maturidade, as centrais brasileiras têm muito a trilhar. Ainda há uma visão centrada na função “compras” e uma cultura individualista, que precisa ser revertida. Mas pela representatividade das centrais na trajetória dos supermercadistas de pequeno e médio porte, é muito provável que as limitações sejam superadas e que essa evolução aconteça em maior escala a médio prazo.

O Quadro 50 traz alguns aspectos importantes sobre a formação e o estágio atual das centrais de negócios brasileiras e dinamarquesas. O intuito não é fazer comparações, mas elucidar diferentes aspectos das centrais em estágios distintos de evolução. À medida que a central amadurece, ela tende a apresentar características próximas da realidade das centrais dinamarquesas. Por outro lado, as entidades recentemente criadas se assemelham aos aspectos apresentados no quadro das centrais brasileiras.

Quadro 50 - Formação e estágio atual das centrais de negócios no Brasil e na Dinamarca

Aspecto em Análise	Centrais Brasileiras	Centrais Dinamarquesas
Características dos supermercados integrantes da central de negócios	Empresas pequenas, geralmente familiares, varejistas independentes	Empresas pequenas e grandes (grande desvio padrão), algumas pertencem à central
Motivo principal da união à central de negócios	Conseguir comprar produtos mais baratos e sobreviver no mercado	Comprar produtos mais baratos é importante, porém, ganhar competitividade, através da união a uma marca forte, consolidada no mercado, que oferece uma série de serviços, é o fator principal
Existência de taxas para se integrar à central e mantê-la	Geralmente há uma taxa para fazer parte do grupo e uma taxa para manutenção da central. Embora reduzida, essa taxa ainda é motivo para o potencial associado não se afiliar à central	Depende muito da central. Algumas cobram taxas e outras não, mas o valor é baixo, não sendo visto como um limitador para a integração à central. Não há taxa de manutenção, apenas se o supermercadista solicitar algum tipo específico de serviço
Ações conjuntas realizadas entre os associados	Foco nas compras e divulgação na mídia de forma conjunta	Foco na produção de marcas próprias, padronização de lojas, marketing conjunto e investimento em tecnologia e inovação
Ganhos obtidos pelos supermercadistas integrantes da central	Maior economia de escala, aumento do poder de barganha e maior acesso à mídia para divulgação de produtos	Eficiência, profissionalização, preço competitivo, qualidade e serviço diferenciado
Tipo de produtos comercializados via central de negócios	Produtos alimentícios, principalmente os da cesta básica	Todo tipo de produto, inclusive os não alimentícios, como têxteis e eletrônicos
Volume de produtos adquiridos via central	Geralmente o volume de produtos adquirido via central não chega à 50% do total adquirido	As compras via central representam quase que o total realizado, ficando em torno de 95%
Periodicidade das compras	Variam. Geralmente semanais ou de três em três dias	Diárias. O supermercado solicita e a central entrega o produto diariamente
Volume de compras mínimo de cada supermercadista associado	Existe um lote mínimo, que varia de acordo com o tipo de produto	Não há um mínimo. O supermercado pode solicitar o volume de produtos que desejar
Padronização das lojas	A padronização varia. Algumas centrais mais avançadas estão investindo na padronização das lojas (logotipo único). No entanto, a maioria analisada não é padronizada (cada uma opera com um nome fantasia). Em relação aos produtos comercializados, há pouca padronização, uma vez que o volume adquirido via central não chega a 50%	Lojas bastante padronizadas (logotipo único). No entanto, pelo fato de participarem da central lojas grandes e pequenas, a quantidade de produtos comercializado também varia proporcionalmente
Perspectiva dos supermercadistas em se manterem na central nos próximos anos	Existe a pretensão, pois os benefícios obtidos por fazerem parte da central são claros, e eles dificilmente sobreviveriam sozinhos	Existe a pretensão, uma vez que, sozinhos, não sobreviveriam no mercado dinamarquês (concentrado). Junto às centrais se fortalecem (marca forte) e recebem uma série de serviços de apoio (subsídios), quando solicitados, gerando benefícios, como o aumento da produtividade

4.5 Análise das questões de pesquisa: visão integrada das etapas do estudo

Conforme foi discutido no início deste capítulo, devido ao vasto material obtido nas entrevistas e nos questionários aplicados, e à riqueza dos comentários obtidos em cada uma das etapas de pesquisa, optou-se pela descrição separada dos dados, apontando-se observações específicas e relevantes considerações. No entanto, para uma compreensão mais holística do assunto em questão, considerou-se fundamental uma análise integrada dos resultados, permitindo uma visão mais pluralista das centrais de negócios.

A seguir, tem-se a análise que resume os dados obtidos, focada nas respostas às perguntas de pesquisa definidas no capítulo 3. As proposições são aqui comentadas, visando ao alcance dos objetivos anteriormente propostos no capítulo 1.

Q1: Qual a importância das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte?

Pr1: As centrais de negócios representam uma alternativa eficiente encontrada pelos pequenos e médios supermercadistas para enfrentarem a forte concorrência no setor.

Quadro 51 - Importância das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	As centrais de negócios podem ser consideradas uma alternativa estratégica encontrada pelos supermercadistas de pequeno e médio porte para conseguirem sua sustentabilidade. Mas não é a única; outros fatores também devem ser considerados para garantir a competitividade dessas empresas, como atendimento ao consumidor e serviços diferenciados.
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	As centrais de negócios são apontadas como uma alternativa para a sobrevivência do pequeno e médio supermercadista, mas não deve ser vista como única, pois, como atitude isolada, não garante a competitividade dos mesmos.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	A opinião sobre a importância da central de negócios, para os supermercadistas pesquisados nessa etapa, é unânime. Todos acreditam que ela é uma eficiente alternativa para que eles ganhem competitividade e enfrentem a concorrência e predominância de um grupo limitado de grandes redes que detêm elevada participação de mercado. No entanto, a simples integração à central, isoladamente, não gera a “sobrevivência” de nenhuma instituição, pois ela tem que ser vista como uma estratégia complementar e não única na busca pela competitividade.
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	A central de negócios oferece todo o apoio necessário para a sobrevivência do supermercadista de menor porte. Esse suporte vai desde o oferecimento de produtos a preços mais acessíveis, como também aos serviços de apoio à gestão. A central tem uma grande importância para seus integrantes ganharem eficiência e se manterem no mercado.
<i>Proposição 1</i>	Confirmada. As centrais de negócios representam uma alternativa eficiente encontrada pelos pequenos e médios supermercadistas para enfrentarem a forte concorrência no setor. Mas a alternativa deve ser vista como uma ação complementar às outras atividades necessárias a serem desenvolvidas pelos supermercadistas, focadas na profissionalização e em serviços diferenciados.

Q2: Quais motivos levam os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios?

Pr2: O principal motivo que leva os supermercadistas de pequeno e médio porte à formação das centrais de negócios é conseguir comprar produtos mais baratos dos fornecedores.

Quadro 52 - Motivos para a formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	Melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores (comprar produtos mais baratos) e conseguir oferecer produtos a preços melhores aos consumidores.
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Necessidade que os supermercadistas têm de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores (comprar produtos mais baratos) e reverter esse benefício aos consumidores.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	Necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor e de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	Embora os supermercadistas almejem melhorar o poder de compra junto aos fornecedores, por intermédio da central de negócios, esse não é o principal motivo para a sua integração. O que eles buscam é ganhar competitividade, fortalecimento e consolidação no mercado.
<i>Proposição 2</i>	Confirmada. Mesmo que as ações realizadas entre os integrantes se ampliem, o objetivo principal que leva um supermercadista a querer fazer parte da central, principalmente em se tratando dos supermercadistas brasileiros, é a possibilidade de comprar produtos mais baratos, obtendo, conseqüentemente, uma maior perspectiva de sobrevivência no mercado.

Q3: Os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte com a formação das centrais de negócios têm sido suficientes para justificar esse associativismo?

Pr3: Os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte com a formação das centrais de negócios têm sido suficientes para justificar sua existência.

Quadro 53 - Ganhos obtidos versus justificativa da formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	Os ganhos já obtidos mostram que a central pode proporcionar a competitividade dos associados, sendo suficientes para justificar esse associativismo. No entanto, as centrais precisam definir mais claramente suas metas a curto, médio e longo prazo, e conseguir armazenar uma reserva financeira para a ampliação das atividades realizadas em conjunto.
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Os investimentos são poucos, comparados com os ganhos obtidos com a iniciativa. Os diversos ganhos conseguidos até o momento foram muitos e justificam a iniciativa.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	Do total pesquisado, 15 acreditam que os ganhos obtidos até o momento justificam a formação da central de negócios, cinco acreditam que, em parte, justificam, e apenas um deles considera os ganhos ainda limitados, embora acredite em uma breve melhora.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	Os ganhos são diversos. A central de negócios permite não somente o fortalecimento, mas também a sustentabilidade dos seus integrantes. Possibilita diversos ganhos financeiros, mas também vantagens competitivas, contribuindo para a profissionalização dos seus associados. A tendência é que as centrais ampliem o número de seus integrantes.
<i>Proposição 3</i>	Confirmada. Os ganhos obtidos são muitos, comparados com a necessidade de investimento, sendo suficientes para justificar sua existência.

Q4: Quais os ganhos obtidos pelos supermercadistas de pequeno e médio porte ao aderirem às centrais de negócios?

Pr4: Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, compram produtos mais baratos dos fornecedores do que isoladamente.

Pr5: Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, conseguem ampliar o *mix* de produtos nas lojas.

Pr6: Os supermercadistas, por meio das centrais de negócios, compram produtos de fornecedores aos quais antes não tinham acesso.

Pr7: Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram um aumento no volume de vendas após a formação das centrais de negócios.

Pr8: Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram um aumento no seu faturamento após a formação das centrais de negócios.

Pr9: Os supermercadistas de pequeno e médio porte tiveram uma redução do custo médio após a formação das centrais de negócios.

Quadro 54 - Ganhos obtidos com a formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	Os supermercadistas passaram a comprar produtos mais baratos, o <i>mix</i> de produtos foi incrementado (ampliação do número de indústrias fornecedoras), tiveram maior acesso às grandes indústrias, houve um incremento nas vendas e no faturamento e conseguiram reduzir o custo médio (principalmente referentes aos preços dos produtos adquiridos).
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Os supermercadistas passaram a comprar produtos mais baratos, tiveram maior acesso às grandes indústrias, houve um incremento nas vendas e no faturamento, conseguiram reduzir o custo médio e os estoques das lojas, ganharam maior visibilidade no mercado, ampliaram ações de divulgação, reduziram estoques, padronizaram o <i>layout</i> das lojas, desenvolveram treinamento conjunto e pesquisas junto aos consumidores, profissionalizaram lojas e houve uma troca de informações sobre o mercado entre os associados.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	Os supermercadistas passaram a comprar produtos mais baratos junto aos fornecedores (na maioria dos casos essa redução foi entre 5,1% e 10%). O <i>mix</i> de produtos foi ampliado, no entanto, o percentual de aumento teve grande variação (5% a 25%). A grande maioria passou a comprar produtos de fornecedores os quais não tinham acesso, e relatou um aumento nas vendas (dez entrevistados tiveram um aumento superior a 25%). Em todos os casos estudados, o faturamento também foi incrementado (12 registraram um aumento superior a 15%). A maioria (12 casos) registrou uma redução dos custos na ordem de 5,1% à 15%.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	Dentre os ganhos já conseguidos pelos associados, destacam-se as melhores condições nas negociações junto aos fornecedores, aumento nas vendas (embora variável, superior à 10%), redução dos preços dos produtos adquiridos (8 a 25%), aumento do faturamento (entre 5% e 15%), aumento do <i>mix</i> de produtos (5,1% a 10%), serviços conjuntos de treinamento de pessoal, marketing e promoção de produtos e ofertas, desenvolvimento de produtos de marcas próprias, profissionalização da administração, compartilhamento de custos, padronização de lojas, logística integrada e criação de cartão de fidelidade.
<i>Proposição 4</i>	Confirmada. Na grande maioria dos casos, os supermercados passaram a comprar produtos mais baratos, após a adesão à central de negócios.
<i>Proposição 5</i>	Confirmada. Quando os supermercados ampliam o leque de fornecedores com os quais negociam, a consequência é o aumento da variedade de produtos e marcas comercializadas.
<i>Proposição 6</i>	Confirmada. Quando a compra é feita de forma conjunta, o volume negociado é maior, o que permite o acesso a fornecedores que antes não tinham.
<i>Proposição 7</i>	Confirmada. As vendas aumentaram, uma vez que os preços dos produtos vendidos ficaram mais baratos e acessíveis aos consumidores.
<i>Proposição 8</i>	Confirmada. O aumento no faturamento das lojas é uma consequência da melhoria da competitividade dos supermercadistas integrantes da central.
<i>Proposição 9</i>	Confirmada. A redução dos custos se dá pela possibilidade do compartilhamento dos mesmos entre os integrantes da central de negócios.

Q5: Quais as principais dificuldades encontradas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios?

Pr10: A bitributação é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na formação das centrais de negócios.

Quadro 55 - Principais dificuldades na formação das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de envolvimento e comprometimento dos associados. • Cultura individualista dos potenciais associados. • Bitributação. • Carência de recursos financeiros para investimentos.
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de envolvimento e comprometimento dos associados. • Cultura individualista dos potenciais associados. • Falta de afinidade entre os potenciais associados. • Operacionalização da unificação das compras. • Relacionamento com as grandes indústrias.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura individualista dos potenciais associados. • Falta de envolvimento e comprometimento dos associados.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cooperação e comprometimento de alguns associados. • Carência de recursos financeiros de alguns associados para investimento nas mudanças estruturais e tecnológicas necessárias para o alcance da competitividade.
<i>Proposição 10</i>	Não confirmada. Em alguns casos a bitributação foi citada como uma das dificuldades. No entanto, na maioria das situações, a falta de comprometimento dos associados aparece como um dos maiores empecilhos iniciais na formação da central de negócios. No caso do Brasil, geralmente a bitributação se torna um problema crítico no amadurecimento da central.

Q6: Quais fatores têm influenciado de forma negativa o sucesso das centrais de negócios?

Pr11: A falta de cooperação e o comprometimento dos supermercadistas de pequeno e médio porte têm impactado de forma negativa no sucesso das centrais de negócios.

Quadro 56 - Fatores que influenciam negativamente o sucesso das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de envolvimento e comprometimento dos associados e ações individualistas. • Dificuldade do desenvolvimento de uma logística integrada. • Falta de confiança de alguns fornecedores com relação aos negócios da central.
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • União de empresas muito heterogêneas. • Falta de uma compreensão de que os associados são aliados e não concorrentes entre si. • Falta de padronização das lojas integrantes da central. • Estrutura deficitária da central para atendimento dos associados. • Dificuldades na profissionalização da central.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprometimento e diferenças culturais de alguns associados. • Bitributação. • Dificil relacionamento com grandes indústrias.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação e comprometimento dos associados. • Investimentos e mudanças. Alguns associados resistem em investir e mudar quando a central acredita que sejam necessárias certas melhorias. • Carência de propósitos comuns e afinidade.
<i>Proposição 11</i>	Confirmada. O comprometimento é, sem dúvida, um dos maiores aspectos críticos do sucesso da central. Esse problema aparece no estágio inicial da sua formação e se mantém nas fases seguintes, em menor proporção. Isso também ocorre nas centrais que se encontram em um estágio de maturidade plena, como o caso das internacionais estudadas.

Q7: Como pode ser caracterizado o nível de relacionamento existente entre os supermercadistas integrantes das centrais de negócios?

Pr12: O relacionamento entre os supermercadistas integrantes da central é positivo.

Pr13: Os supermercadistas integrantes da central estão envolvidos com essa iniciativa.

Quadro 57 - Nível de relacionamento entre os associados das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	O relacionamento entre os supermercadistas integrantes é parcialmente positivo. Pode-se dizer que os associados possuem um comprometimento comportamental (“apoio/contribuição nas horas em que é preciso”), já que ainda existem ações isoladas em busca de benefícios individuais. Os supermercados estão comprometidos somente em situações em que percebem certos benefícios do seu próprio interesse.
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Embora ainda exista o problema da falta de comprometimento de alguns associados, pode-se dizer que o relacionamento entre eles é positivo, na maioria dos casos. Existe o espírito de colaboração de alguns dirigentes e a troca de experiências, havendo uma integração positiva.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	Mesmo reconhecendo que a falta de cooperação dos associados é a maior dificuldade atualmente enfrentada, oito pesquisados afirmaram considerar positivo o relacionamento entre os integrantes e, para cinco deles, o grau de envolvimento dos mesmos é considerado elevado.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	A relação entre os associados é positiva e o comprometimento elevado, uma vez que enxergam a central de negócios como uma das poucas alternativas para a sobrevivência perante a forte concentração dos grande grupos.
<i>Proposição 12</i>	Confirmada. O relacionamento acontece com o tempo, com maior familiaridade e amadurecimento dos supermercadistas integrantes da central. No início, ainda há um certo grau de desconfiança no trabalho com os “concorrentes”, mas essa cultura vai se modificando.
<i>Proposição 13</i>	Confirmada. No entanto, um cuidado especial deve ser dado a essa questão. Na maioria dos casos, os supermercadistas integrantes da central estão envolvidos com essa iniciativa, pois reconhecem o seu papel para o sucesso da central. No entanto, ainda há problemas da falta de comprometimento e ações individualistas, que acabam dificultando o bom andamento da mesma, sendo cruciais nesse contexto.

Q8: Quais atividades conjuntas são realizadas pelos integrantes das centrais de negócios?

Pr14: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de promoção de produtos.

Pr15: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas relacionadas a campanhas publicitárias.

Pr16: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de recrutamento e seleção pessoal.

Pr17: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas relacionadas à padronização de lojas e uniformes.

Pr18: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios possuem um logotipo (marca) único.

Pr19: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios oferecem um cartão de crédito unificado aos seus consumidores.

Pr20: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios fabricam em conjunto produtos de marca própria.

Pr21: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações legais conjuntas.

Pr22: Os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem logística conjunta.

Quadro 58 - Atividades conjuntas realizadas pelos integrantes das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Em todos os casos pesquisados os supermercadistas integrantes das centrais de negócios desenvolvem ações conjuntas de promoção de produtos, campanhas publicitárias, compartilhamento de custos (logística), investem na profissionalização da central e na troca de experiência entre seus integrantes e desenvolvem conjuntamente um cartão de fidelidade para as lojas. • Em alguns casos pesquisados, há o desenvolvimento de ações conjuntas de recrutamento e seleção pessoal, padronização de lojas e uniformes, aumento de linha de crédito, fabricação de produtos de marca própria, assessoria jurídica conjunta.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As ações conjuntas realizadas em maior escala são: compras conjuntas, campanhas publicitárias, promoção conjunta de produtos, desenvolvimento de um logotipo único, padronização conjunta de lojas e uniformes, cartão de crédito unificado. • Outras ações realizadas, mas em menor escala, são: fabricação conjunta de marca própria, treinamento conjunto de funcionários, logística conjunta, ações legais conjuntas, recrutamento e seleção conjunta.
<i>Pesquisa Qual. Internacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação às ações realizadas em conjunto, destacam-se as funções de compras, logística, promoções de produtos, campanhas publicitárias, seleção e treinamento de pessoal, padronização de lojas e uniformes, produção de produtos de marca própria, ações legais e troca de informações entre os associados. As centrais também oferecem uma série de serviços adicionais, conforme a necessidade do associado (profissionalização e gestão).
<i>Proposição 14</i>	Confirmada. As promoções conjuntas são realizadas em grande intensidade pelas centrais de negócios.
<i>Proposição 15</i>	Confirmada. As campanhas publicitárias representam uma grande conquista da central de negócios. Para o supermercadista, esse investimento é muito caro para ser feito sem a parceria entre empresas.
<i>Proposição 16</i>	Confirmada. No entanto, são poucas as centrais de negócios brasileiras que desenvolvem o recrutamento e seleção conjuntamente. Essa ação não tem recebido muita atenção dos supermercadistas integrantes da central.
<i>Proposição 17</i>	Confirmada. A padronização de lojas e uniformes é outro aspecto de grande relevância para a caracterização e profissionalização da central de negócios. Embora nem todas as centrais pesquisadas se encontrassem avançadas nesse aspecto, acredita-se ser esse um dos focos prováveis de atenção das centrais que desejam evoluir para o estágio de amadurecimento nos próximos dois anos.
<i>Proposição 18</i>	Confirmada. Diversas centrais reconhecem a relevância de se criar uma identidade única nas lojas associadas. A definição de um logotipo único deverá ter mais ampla aceitação nos próximos dois anos, pelas centrais que ainda não possuem essa uniformidade.
<i>Proposição 19</i>	Confirmada. No entanto, apenas algumas centrais pesquisadas oferecem um cartão de crédito unificado aos seus consumidores, não sendo ainda uma ação muito difundida.
<i>Proposição 20</i>	Confirmada. A fabricação de produtos de marca própria em grande escala é uma forte característica das centrais que se encontram no estágio de amadurecimento ou na maturidade plena. No Brasil, embora a fabricação conjunta exista, o volume de produtos é relativamente baixo. A tendência é que esse percentual cresça nos próximos cinco anos, acompanhando a realidade internacional.
<i>Proposição 21</i>	Confirmada. No entanto, apenas algumas centrais pesquisadas realizam ações legais conjuntas, não sendo ainda uma ação muito difundida, mesmo considerando o cenário internacional.
<i>Proposição 22</i>	Confirmada. Embora a logística assuma relevante importância no contexto das centrais de negócios, não se percebeu uma larga difusão dessa ação conjunta nas empresas pesquisadas. No entanto, acredita-se que, na medida em que ocorra uma evolução do volume de produtos negociados e outras atividades conjuntas, a logística passe a ser o foco da atenção dos supermercadistas, pois permite o compartilhamento de custos e a agilidade nas operações.

Q9: Quais tipos de produtos os supermercadistas de pequeno e médio porte compram por meio das centrais de negócios?

Pr23: Os supermercados compram, por meio das centrais de negócios, essencialmente itens de cesta básica.

Quadro 59 - Tipos de produtos comprados por meio das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Algumas centrais compram em conjunto apenas produtos da cesta básica. Outras já estendem as compras aos produtos perecíveis, carnes e frios, limpeza e higiene pessoal, perfumaria, bebidas e pratos prontos e semiprontos. A tendência é ampliar as categorias de produtos adquiridas à medida em que existe um amadurecimento da central.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	Diversos tipos de produtos são adquiridos por intermédio da central de negócios, com destaque para os da cesta básica. Apenas dez pesquisados afirmaram comprar produtos congelados e semi-prontos e apenas seis disseram adquirir, via central, produtos perecíveis, tais como verduras e legumes.
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	São comercializados via central de negócios todos os tipos de produtos, incluindo os da cesta básica, congelados, frios e laticínios, perecíveis, bebidas, carnes, limpeza, beleza, assim como produtos não alimentícios, como eletrônicos e têxteis.
<i>Proposição 23</i>	Confirmada. No início, as compras geralmente se restringem aos produtos da cesta básica. Com amadurecimento e ganho de experiência, as centrais tendem a se expandir para os demais produtos. Geralmente as centrais que se encontram no estágio de maturidade plena comercializam todos os tipos de produtos, incluindo os eletrônicos e têxteis, por exemplo.

Q10: Quais ações conjuntas adotadas pelas centrais de negócios internacionais poderiam ser adaptadas ao contexto nacional para maximizar os ganhos obtidos com essa união de esforços?

Quadro 60 - Ações conjuntas adotadas pelas centrais de negócios internacionais, que poderiam ser adaptadas ao contexto nacional

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	- (Não abordada nesta etapa de pesquisa)
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	- (Não abordada nesta etapa de pesquisa)
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de apoio gerencial aos associados, entre outros serviços de “consultoria” – sugestões e oferecimento de serviços de suporte aos associados, focados no fortalecimento da competitividade dos mesmos. • Investimento no marketing institucional – reforçar a imagem da central e sua consolidação no mercado. • Definição clara dos objetivos, responsabilidades e decisões planejadas – desenvolver a mentalidade de que o diferencial não está na função compras, mas sim no canal de relacionamento e marketing integrado. • Grande volume de fabricação de marcas próprias – melhores margens. • Ampliação do número de associados. Mesmo considerando o espaço geográfico brasileiro, algumas centrais poderiam trabalhar a adesão de novos integrantes para aumentar o seu poder de barganha e ganho de escala. • Contrato entre os associados e a central, para garantir um maior envolvimento e comprometimento dos seus membros.

Q11: Quais ações foram adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios?

Pr24: As centrais de negócios contrataram profissionais especializados, para melhor gerenciamento.

Pr25: As centrais de negócios investiram em infra-estrutura (prédio e escritório).

Pr26: As centrais de negócios investiram em tecnologia (equipamentos, computadores e programas especializados).

Pr27: As centrais de negócios investiram em logística (aquisição de caminhões para transporte etc.).

Pr28: As centrais de negócios investiram em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.

Pr29: As centrais de negócios investiram em consultorias de apoio/suporte.

Quadro 61 - Ações adotadas visando à profissionalização das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordado nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Desenvolvimento de um sistema de compras e unificação de informações, padronização do <i>layout</i> das lojas, treinamento de funcionários e construção de um centro de distribuição.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	Em maior escala, as ações desenvolvidas foram: investimentos em tecnologia (equipamentos, computadores e programas especializados), infra-estrutura, contratação de profissionais especializados para o melhor gerenciamento da central de negócios. Em menor escala, foram realizados investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e logística conjunta.
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	Profissionalização da administração, treinamento de pessoal, padronização de lojas, fabricação de produtos de marca própria, compartilhamento de custos, ampliação dos serviços oferecidos pela central.
<i>Proposição 24</i>	Confirmada. O investimento na contratação de profissionais especializados é um passo fundamental para a profissionalização da central de negócios. No entanto, pela pesquisa realizada ficou claro que isso nem sempre ocorre na proporção em que deveria ocorrer.
<i>Proposição 25</i>	Confirmada. Para o bom desenvolvimento das atividades da central de negócios foi criado um centro de distribuição próprio, para o atendimento de fornecedores e recebimento de produtos. A padronização das lojas também foi outro aspecto enfatizado.
<i>Proposição 26</i>	Confirmada. Uma grande preocupação da central de negócios era a criação de um sistema unificado de compras, que também fosse capaz de compartilhar informações entre os associados.
<i>Proposição 27</i>	Confirmada. Mesmo considerando que nem todas as centrais têm recursos para investimentos em logística, algumas compraram caminhões específicos para o transporte de congelados, por exemplo. Quanto mais recursos tiver uma central, maior é a probabilidade de os investimentos em logística acontecerem.
<i>Proposição 28</i>	Confirmada. Embora em escala reduzida, as centrais de negócios investiram no treinamento de seus funcionários, focando a sua profissionalização.
<i>Proposição 29</i>	Confirmada. As centrais de negócios investiram em consultorias de apoio/suporte. Mas é relevante salientar que nem sempre esse investimento ocorre. Ele depende muito do conhecimento dos integrantes da central e dos recursos disponíveis para tal finalidade.

Q12: Existe a pretensão, por parte dos supermercadistas de pequeno e médio porte, de permanecer nas centrais de negócios nos próximos cinco (5) anos?

Pr30: Os supermercadistas pretendem permanecer nas centrais de negócios nos próximos cinco (5) anos.

Quadro 62 - Pretensão na permanência nas centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Devido ao sucesso e aos ganhos obtidos pelos supermercadistas com a integração à central de negócios, existe essa pretensão.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	A grande maioria tem pretensão de se manter na central. A saída dos associados acontece, algumas vezes, pela ausência de objetivos da central e uma cultura individualista dos seus integrantes.
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	A central de negócios representa, para seus associados, uma alternativa de sobrevivência, quando não a única. Devido aos ganhos obtidos, não apenas financeiros, mas também focados na profissionalização e competitividade, a pretensão dos associados é continuar integrados à central.
<i>Proposição30</i>	Confirmada. É notável a importância das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte. A real possibilidade de benefícios proporcionada pela central de negócios faz com que os associados desejem permanecer integrados a ela.

Q13: Existe interesse dos supermercadistas de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios?

Pr31: Existe interesse dos supermercadistas de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pelas centrais de negócios.

Quadro 63 - Interesse na ampliação das ações conjuntas realizadas pelas centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	A ampliação das atividades acontecerá como um processo natural, à medida que a central vai amadurecendo e ganhando experiência. O objetivo é que ela ofereça melhores e amplos serviços aos seus associados, visando à consolidação e sustentabilidade dos mesmos.
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	Existe interesse dos dirigentes em inovar. As centrais de negócios já possuem um volume considerável de produtos de marca própria, no entanto, querem ampliar esse número. Há, também, interesse em melhorar a logística, para baratear ainda mais o custo dos produtos.
<i>Proposição31</i>	Confirmada. Existe interesse na ampliação dos serviços. Muitos associados têm clareza que a central precisa se expandir e não ficar focada apenas nas “compras conjuntas”.

Q14: Quais ações estão sendo atualmente adotadas visando manter o bom funcionamento das centrais de negócios nos próximos cinco (5) anos?

Quadro 64 - Ações adotadas visando manter o bom funcionamento das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	Padronização do <i>layout</i> das lojas, desenvolvimento de um sistema de compras, treinamento de funcionários, fortalecimento da identidade da central, unificação de informações, construção de um centro de distribuição, desenvolvimento de um relacionamento mais comprometido dos integrantes da central e campanhas publicitárias na mídia.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	O bom funcionamento da central de negócios está associado à sua profissionalização. Sendo assim, os investimentos realizados se direcionam a tecnologia e sistemas, infra-estrutura (criação de uma sede própria para a central desenvolver suas atividades) e contratação de profissionais especializados (principalmente no que tange à negociação de produtos) para melhor gerenciamento da central de negócios.
<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	Padronização de lojas, investimento em tecnologia, logística integrada, ampliação do número de lojas de desconto, compartilhamento de tecnologia de informação e ações de marketing entre seus membros. Manter continuamente baixos os preços dos produtos aos seus associados.

Q15: Quais fatores influenciam a sustentabilidade das centrais de negócios?

Quadro 65 - Fatores que influenciam a sustentabilidade das centrais de negócios – visão integrada das etapas da pesquisa

Etapa da Pesquisa	Resumo dos resultados
<i>Pesquisa Exploratória</i>	- (Não abordada nesta etapa da pesquisa)
<i>Pesquisa Qualitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência da central. • Participação ativa e comprometida dos associados. • Caracterização da central (não devem atuar como “atacadistas”). • Credibilidade da central de negócios no mercado.
<i>Pesquisa Quantitativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Visão dos associados (precisa ser de “empreendedor”). • Comprometimento dos participantes da central de negócios. • Competitividade frente às grandes redes. • Credibilidade das indústrias em relação às centrais de negócios. • Rentabilidade das operações realizadas pela central de negócios (ainda limitada). • Situação econômica do país e estabilidade do setor supermercadista (pouco estável). • Concorrência do setor e competição com os preços praticados pelas grandes redes. • Encargos e tributos pagos pela central de negócios (altos). • Inadimplência de alguns associados. • Proposta da central - uma proposta mais ampla, que envolva benefícios à sociedade. • Profissionalismo das centrais de negócios, uma vez que elas agregam muitos associados de empresas familiares. • Cumprimento fiscal dos associados (sonegação fiscal por parte de alguns associados). • Postura ativa dos associados (alguns associados se “acomodam” e vêm a central como a “salvadora da pátria”). • Padronização logística dos associados (a falta dessa padronização dificulta a entrega de mercadorias). • Visão do associado sobre a necessidade de inovação tecnológica e modernização (nem sempre querem inovar e modernizar). • Volumes de compras (o número reduzido de associados a uma central, muitas vezes limita os ganhos). • Migração dos consumidores para as grandes redes supermercadistas, em busca de melhores ofertas.

<i>Pesquisa Qual. Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos comuns, responsabilidades e decisões planejadas (os integrantes de uma central de negócios precisam ter objetivos comuns, “falar a mesma língua” e seguir a mesma direção).• Preços competitivos e contínuos (a central deve sempre conseguir uma boa negociação e manter os preços baixos aos seus clientes).• Oferecer sempre o que o consumidor deseja (desenvolver junto aos associados o conceito de que o cliente tem que estar sempre satisfeito).• Aquisição e investimento contínuo em inovação tecnológica focada na melhoria dos processos dos seus associados.• Investimento em marketing, reforçando a imagem da central.• Número de associados (somente com um número grande de associados a central consegue oferecer e sustentar os serviços oferecidos; caso contrário, os ganhos são limitados).
--	---

5 Conclusões

Este capítulo está dividido em três partes. No tópico 5.1, discutem-se as conclusões da pesquisa e suas implicações, com base nos objetivos do estudo. No tópico 5.2, abordam-se as limitações e sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são apresentadas, no tópico 5.3, as considerações finais acerca do tema proposto. A estrutura deste capítulo é apresentada na Figura 14.

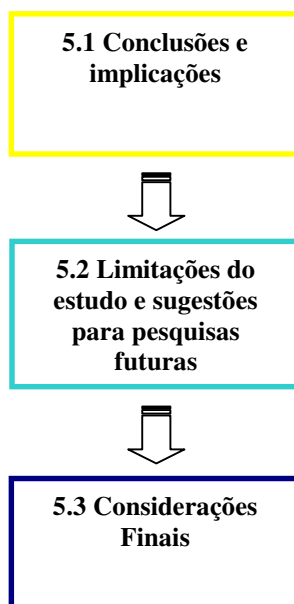


Figura 14 – Estrutura do capítulo de conclusão

5.1 Conclusões e implicações

Considerando a importância das empresas de pequeno e médio porte como propulsoras da geração de trabalho, renda, de desenvolvimento econômico, e sua indiscutível função social no Brasil, torna-se relevante enfatizar a crescente dificuldade que essas instituições têm de prosperar e sobreviver em um mercado caracterizado pela presença e domínio de grandes corporações, muitas vezes com padrões internacionais de qualidade e produtividade.

A dinâmica das mudanças econômicas, políticas e sociais, no contexto globalizado, levou diversas empresas de pequeno e médio porte, de diferentes setores, a repensar na sua forma de atuação e na criação de alternativas focadas na preservação dos seus negócios. Pode-se dizer que, a partir de 1990, houve uma intensificação do desencadeamento de ações abrangentes, consolidadas em parcerias interorganizacionais, que estimulassem o fortalecimento e a articulação de um ambiente favorável à sustentabilidade dos pequenos e médios empreendimentos.

A sobrevivência das empresas de menor porte é, sem dúvida, limitada pelas condicionantes ambientais, mas também afetada pelos fatores internos, como os mecanismos administrativos deficitários, a falta de preparo e profissionalização dos dirigentes, a escassez de financiamentos em condições adequadas, a limitação de recursos financeiros e humanos qualificados, a dificuldade da capacitação tecnológica, etc.

Esse cenário impõe às pequenas e médias empresas a necessidade de buscar inovações, métodos gerenciais, ferramentas e programas estratégicos na tentativa de encontrar respostas aos problemas condicionantes e peculiares a essas organizações.

É nesse sentido que as “Centrais de Negócios” assumem um papel extremamente importante na realidade dessas empresas, conciliando concorrência e cooperação. Essa forma associativa de trabalho busca a mobilização de potenciais integrantes em torno de projetos comuns, com foco no ganho de vantagem competitiva, estimulando o desenvolvimento e a profissionalização de seus integrantes.

Esse modelo busca uma solução comum para os problemas semelhantes enfrentados pelos pequenos empreendimentos e vem sendo implantado em diversos segmentos do mercado, como no setor de materiais de construção, farmacêutico, hotéis, e, em maior escala, no segmento supermercadista, retratando sua relevância econômica e social.

As experiências nacionais e internacionais também reforçam o potencial de ganhos obtidos com a formação das centrais de negócios e o sucesso das ações implementadas, indicando uma perspectiva de consolidação e crescimento dessas associações. Percebem-se, claramente, as intensas articulações interempresariais das “centrais de negócios” no ramo

supermercadista, confirmando a evidência levantada de que esse modelo se tornou realidade em diversos países, podendo ser consideradas um “caminho sem volta”.

Considerando os fatores preponderantes para a formação das centrais de negócios no setor supermercadista, ficou claro, neste estudo, que essa união acontece pelo potencial de compra de produtos a um preço mais barato junto aos fornecedores, devido ao ganho de escala (volume de compras) permitido com a integração de diversos varejistas independentes. O que se tem, inicialmente, são verdadeiras “redes de compras”, pois todo o esforço conjunto se restringe às melhores negociações, limitando o potencial de ganhos que essa união proporciona.

No entanto, à medida que há um amadurecimento da concepção dessa idéia e o comprometimento dos associados acontece, essa ação se expande e outras atividades de maior valor agregado são incorporadas, como a troca de informações chaves entre os associados, treinamento conjunto, atividades de marketing, desenvolvimento de produtos de marca própria, tecnologia compartilhada, profissionalização da gestão, inovação, modernização, etc. Pela pesquisa, percebeu-se que algumas ações são mais presentes na maioria das centrais, enquanto outras têm uma disseminação mais limitada.

Dentre as ações mais amplamente adotadas pelas centrais de negócios estudadas destacam-se a promoção de produtos, campanhas publicitárias, compartilhamento de custos (logística), adoção conjunta de um cartão de fidelidade para as lojas, investimento na profissionalização da central e troca de experiência entre seus integrantes.

Considerando as ações realizadas em menor escala, tem-se a fabricação conjunta de produtos de marca própria, treinamento conjunto de funcionários, logística, ações legais, recrutamento e seleção conjunta e padronização de lojas e uniformes. Embora nem todas as centrais pesquisadas se encontrassem avançadas nesse último aspecto, acredita-se ser esse um dos focos prováveis de atenção das centrais que desejam evoluir para um estágio de amadurecimento nos próximos dois anos. Diversas centrais reconhecem a relevância de se criar uma identidade única nas lojas associadas e, sendo assim, a definição de um logotipo único deverá ter ampla aceitação pelas que ainda não possuem essa uniformidade. Em se tratando da fabricação de produtos de marca própria, pôde-se perceber que é uma forte característica das centrais que se encontram no estágio de amadurecimento ou na maturidade

plena. No Brasil, embora a fabricação conjunta exista, o volume de produtos comercializado é relativamente baixo. A tendência é que esse percentual cresça nos próximos cinco anos, acompanhando a realidade internacional. Embora a logística assuma relevante importância no contexto das centrais de negócios, não foi percebida, nas empresas pesquisadas, sua larga difusão. Mas à medida que ocorra uma evolução do volume de produtos negociados e outras atividades conjuntas, é provável que a logística passe a ser o foco de atenção dos supermercadistas, pois permite o compartilhamento de custos e agilidade nas operações (ganhos mais facilmente visíveis).

Dentre as vantagens obtidas com a formação das centrais de negócios, presenciadas no estudo, destacam-se:

- Melhores condições nas negociações junto aos fornecedores (ganho de escala - compra de produtos mais baratos);
- Maior acesso aos fornecedores, principalmente de marcas de grande presença e aceitação no mercado;
- Aumento das vendas e do faturamento (melhor mix de produtos – aumento da variedade de produtos e marcas comercializadas; redução dos preços dos produtos vendidos - mais baratos e acessíveis aos consumidores);
- Redução do custo médio (possibilidade de compartilhamento dos custos entre os integrantes da central);
- Maior visibilidade de mercado;
- Padronização do *layout* de lojas;
- Desenvolvimento e ampliação de serviços conjuntos de treinamento de pessoal, marketing e promoção de produtos, e logística integrada;
- Desenvolvimento de produtos de marcas próprias;
- Profissionalização da administração e das lojas;
- Criação de cartão de fidelidade;
- Desenvolvimento de pesquisas junto aos consumidores;
- Melhoria das informações sobre o setor (troca de informações entre os associados).

Considerando as dificuldades na sua formação, destacam-se:

- Falta de cooperação, envolvimento e comprometimento dos associados;
- Cultura individualista e falta de afinidade entre os potenciais associados;
- Bitributação;

- Carência de recursos financeiros para investimentos nas mudanças necessárias;
- Operacionalização da unificação das compras.

Neste momento, torna-se relevante reforçar o que foi discutido nos capítulos anteriores. A central de negócios não pode ser vista como a “salvação” do pequeno empreendimento. Ela deve ser compreendida como uma entidade de base associativa voltada à busca de soluções conjuntas de interesses econômicos e profissionalizantes, de apoio e reforço no que tange à competitividade dos supermercados. A união à central não significa “o fim dos problemas”, mas o início de uma nova forma de trabalho, fundamentada na busca progressiva de diferenciais competitivos, sob uma visão desenvolvimentista. As relações devem ser guiadas por princípios próprios, baseadas muito mais na parceria e cooperação do que na hierarquia e comando. A decisão de fazer parte de uma central de negócios é uma escolha que deve ser feita pelo associado e que irá implicar uma série de conseqüências focadas em sacrifícios em prol da união, esforço, empenho e comprometimento.

Na pesquisa, ficou claramente evidente que a falta de comprometimento de alguns associados é, sem dúvida, um dos fatores limitadores do sucesso da central de negócios. Esse problema aparece no estágio inicial da sua formação e, mesmo em menor proporção, mantém-se nas fases seguintes. Pôde-se perceber que esse também era um aspecto crítico para as centrais que se encontravam em um estágio de maturidade, como o caso das internacionais estudadas. Isso indica que, assimilar a idéia de cooperação e compartilhamento de custos e ganhos e desenvolver ações conjuntas, em detrimento das individuais, requer um trabalho árduo.

Torna-se fundamental que o supermercadista continue a investir, modernizar-se, ser um agente ativo do processo e não passivo às mudanças. É necessário que pense nas centrais de negócios sob uma visão estratégica, compreendendo suas possibilidades, mas também reconhecendo suas limitações. O seu sucesso está condicionado à ruptura da cultura individualista dos associados e ao potencial transformador da implementação das mudanças que visem à maximização da competitividade.

Além desse fato, o fortalecimento e a evolução das centrais de negócios devem ser graduais e dependem da articulação dos agentes em prol de um trabalho sincronizado, focado em objetivos comuns, claramente definidos. Nas atividades associativistas, acontecem situações em que seus integrantes desejam que suas necessidades sejam supridas imediatamente,

quando passam a fazer parte desse trabalho conjunto, mas na maioria das vezes isso não é possível a curto prazo. Barreiras existem, e a aprendizagem contínua faz parte do processo evolutivo da central.

Ainda assim, proporcionar a estruturação e sustentação de uma central requer esforço, comprometimento dos seus integrantes e adequação dos recursos necessários para a execução desse projeto. Investimentos são necessários para a modernização e profissionalização dos supermercados envolvidos, o que resulta na necessidade de substituir as decisões não profissionais por qualificadas.

Nesse processo, percebe-se que existem empresários que encontram dificuldades na convivência associativa, por motivos variados, e que são circunscritos pela relação “percepção – necessidade – expectativa”. Muitos se associam a uma central com a intenção (expectativa) do “autobenefício”. Por outro lado, existem casos em que há assimilação, por parte dos integrantes, dos valores e princípios que permeiam a central, seu propósito, importância do seu papel ativo na construção dos relacionamentos interorganizacionais e necessidade de mobilização em direção aos projetos comuns.

Considerando os casos internacionais estudados, pode-se dizer que o seu estágio de evolução já se encontra bastante avançado. A disseminação das centrais de negócios na Dinamarca aconteceu por volta de 1930 e hoje elas se encontram em um estágio maduro, como em muitos outros países europeus, com elevado grau de sofisticação. Os processos são profissionalizados, há maior comunicação e comprometimento dos associados e as atividades desenvolvidas conjuntamente são diversas. Há integração tecnológica, logística e de sistemas de informação; a negociação e os pagamentos são centralizados na central, sob os cuidados de profissionais especializados em tais funções. O número de associados é bem elevado, principalmente pelo facilitador da proximidade territorial entre os Estados, o que contribui para associação de novos integrantes e para expandir os negócios para outras regiões. Ao contrário das redes independentes, que se associam sem ter vínculo entre si, os supermercadistas dinamarqueses recorrem a um parceiro fortalecido e consolidado no mercado. A forma como isso acontece é muito semelhante em diversos países europeus.

No Brasil, as centrais de negócios se fortaleceram por volta de 1990 e, embora algumas já retratem certa evolução, a maioria ainda se encontra em fase inicial. Pela representatividade

dessas organizações, é muito provável que as limitações sejam superadas e que essa evolução aconteça em maior escala a médio prazo.

Dentre as ações realizadas pelas centrais dinamarquesas, que poderiam ser adaptadas ao cenário brasileiro, destacam-se:

- Serviços de apoio gerencial aos associados, entre outros serviços de “consultoria” – sugestões e oferecimento de serviços de suporte aos associados, focadas no fortalecimento da competitividade dos mesmos;
- Investimento no marketing institucional – reforçar a imagem da central e sua consolidação no mercado;
- Definição clara dos objetivos, responsabilidades e decisões planejadas – desenvolver a mentalidade de que o diferencial não está na função compras, mas sim no canal de relacionamento e marketing integrado;
- Grande volume de fabricação de marcas próprias – melhores margens;
- Ampliação do número de associados. Mesmo considerando o espaço geográfico brasileiro, algumas centrais poderiam trabalhar com a adesão de novos integrantes para aumentar o seu poder de barganha e ganho de escala;
- Contrato entre os associados e a central, para garantir maior envolvimento e comprometimento dos seus membros.

Um fato interessante é que alguns desses aspectos, presentes na realidade dinamarquesa, foram citados pelos entrevistados das centrais brasileiras investigadas como sugestões de potenciais ações a serem implementadas no futuro, para a maximização dos ganhos da central de negócios e sua sustentabilidade (cap. 4). Como exemplo, a incorporação dos serviços de apoio gerencial, ampliação do volume de produtos de marcas próprias, profissionalização e elaboração de um planejamento estratégico, com foco nos objetivos e responsabilidades de cada associado.

Para a evolução das centrais brasileiras, torna-se fundamental reverter a visão centrada na função “compras” e a cultura individualista, e estabelecer seu percurso próprio, com foco nas necessidades e aspirações de seus membros. Para ser bem sucedida, a central precisa ter uma proposta abrangente, mas ao mesmo tempo focada em objetivos claros, tratar da qualificação e capacitação profissional dos seus membros e unir o econômico, o social e o cultural.

É importante que os associados façam uma avaliação contínua dos pontos fortes e fracos da central de negócios, para identificar possíveis problemas na sua evolução, propondo soluções. É necessário um acompanhamento de todos os estágios evolutivos, desde o momento em que se deseja iniciar uma relação, até quando já existe um relacionamento consolidado e o desenvolvimento de amplas ações conjuntas. Considerando o dinamismo do setor supermercadista e sua sensibilidade em relação às mudanças econômicas e sociais, torna-se relevante que os integrantes da central tenham consciência de que serão necessárias melhorias contínuas para assegurar o seu sucesso diante das modificações do ambiente.

A identificação dos “*gaps*” ou hiatos entre o desempenho real e o esperado ajuda a visualizar as necessidades de mudanças. As alterações focadas na otimização da efetividade das centrais dependerão do esforço dos seus integrantes, mas é provável que muitas passarão por dificuldades e realidades similares. Essa discussão referente aos estágios de evolução das centrais de negócios poderá ajudar os associados no sentido de anteverem possíveis situações críticas e, também, de se prepararem para um bom desenvolvimento rumo à sobrevivência.

Não necessariamente, os estágios evoluem na mesma proporção com o passar do tempo, isto é, uma central pode ter mais de 15 anos de existência e ainda se encontrar na fase inicial do processo evolutivo. Da mesma forma, uma central recém-criada pode se encontrar bastante evoluída e profissionalizada.

Com base na pesquisa de campo realizada, dentre os critérios que influenciam a evolução e sustentabilidade da central destacam-se os investimentos na profissionalização (financeiros, recursos humanos e tecnológicos, focados na capacitação interna e adaptações para facilitar as ações conjuntas entre parceiros) e o grau de comprometimento dos associados. Essa combinação gera variações de ganhos obtidos com a sua formação e, conseqüentemente, influenciam na sua sustentabilidade.

A Figura 15 foi construída visando relatar a influência desses fatores em relação aos potenciais ganhos dessa união. Quanto maior for o grau de comprometimento dos associados e mais elevados forem os investimentos para a otimização dos processos envolvidos, maior é a possibilidade de ganhos e sustentabilidade da central de negócios.



GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS DA CENTRAL DE NEGÓCIOS  AUMENTA	<p style="text-align: center;">Alto Comprometimento Baixo Investimento</p> <p>O comprometimento é elevado; no entanto, poucos investimentos no que tange à profissionalização são realizados. Isso limita os ganhos, pois sem a otimização dos processos (internos e externos), dificilmente a central consegue evoluir. As ações realizadas provavelmente são mínimas nessa situação; talvez focadas apenas nas compras conjuntas. Mas há o comprometimento, podendo ser provável que esses investimentos aconteçam a médio ou longo prazo. O grau e a velocidade com que ocorrerá a profissionalização dependerão do amadurecimento da central, compreensão da sua necessidade pelos integrantes e dos recursos disponíveis.</p>	<p style="text-align: center;">Alto Comprometimento Médio Investimento</p> <p>Nessa situação, é provável que exista certa limitação financeira, pois o grau de comprometimento dos associados é elevado, o que geralmente resulta na vontade de implementar melhorias. Isso levaria a um investimento automático na profissionalização necessária e adaptações no processo. É bastante provável que, nessa situação, os associados já estejam obtendo diversos ganhos. Mas há potencial de maximizá-los à medida em que os investimentos forem aumentados.</p>	<p style="text-align: center;">Alto Comprometimento Alto Investimento</p> <p>O comprometimento efetivo usualmente é mantido com base nas atitudes e senso de união a longo prazo. O comprometimento é maximizado quando existe lealdade, valores similares, expectativas positivas na relação entre os associados, compartilhamento de informações, <i>know-how</i> e respeito mútuo, reduzindo as ações individualistas. Quando existe esse comprometimento e são realizados os investimentos para suportar as ações conjuntas (profissionalização), a possibilidade de sucesso da central é elevada, e ela se torna mais sustentável.</p>
	<p style="text-align: center;">Médio Comprometimento Baixo Investimento</p> <p>Aqui, pode-se dizer que a central conseguiu elevar o comprometimento dos associados, embora ainda existam problemas nesse processo. O baixo investimento aparece como outro fator limitador dos ganhos. É necessário um trabalho para aumentar a conscientização da importância de maior comprometimento de todos e estabelecer ações focadas na estruturação e suporte das ações conjuntas, para a melhoria dos ganhos.</p>	<p style="text-align: center;">Médio Comprometimento Médio Investimento</p> <p>Tanto o comprometimento como os investimentos focados na profissionalização são medianos, resultando, possivelmente, ganhos também nessa proporção. É necessário investir em todas as fases do relacionamento dos associados, desde o momento em que se deseja iniciar uma relação, até quando ele já está consolidado. Os ganhos tendem a ser maximizados, quando o comprometimento tende a ser efetivo e os investimentos para dar suporte às ações conjuntas acontecem.</p>	<p style="text-align: center;">Médio Comprometimento Alto Investimento</p> <p>Essa situação acontece quando ainda existem problemas relacionados ao comprometimento dos associados, muitas vezes devido às ações individualistas e falta de compartilhamento de conhecimentos e informações. Os ganhos somente serão atingidos em maior escala quando houver uma mudança cultural mais acentuada e o comprometimento acontecer.</p>
	<p style="text-align: center;">Baixo Comprometimento Baixo Investimento</p> <p>Essa situação é típica das centrais de negócios que acabaram de ser formadas. O conhecimento e o comprometimento dos associados são baixos (regras nem sempre claras), assim como os investimentos para suportar as ações conjuntas. É preciso trabalhar a importância do envolvimento dos associados, tentar reduzir a distância cultural entre os mesmos e melhorar sua afinidade com a central. É importante, também, levantar fundos para investir nas adaptações necessárias às atividades conjuntas. Sem esses aspectos, dificilmente uma central obterá ganhos e alcançará um estágio superior.</p>	<p style="text-align: center;">Baixo Comprometimento Médio Investimento</p> <p>O grau de comprometimento dos associados precisa acompanhar a velocidade com que os investimentos acontecem. A maximização dos ganhos tende a ser limitada, quando o comprometimento é baixo. Embora ele exista, os associados não vêem muito futuro na relação. É necessário que a central busque estimular a confiança e a lealdade dos seus integrantes.</p>	<p style="text-align: center;">Baixo Comprometimento Alto Investimento</p> <p>Os investimentos foram realizados; no entanto, ainda existem sérios problemas de comprometimento dos associados. O comprometimento é, inevitavelmente, uma das mais importantes variáveis no desenvolvimento e na consolidação das relações entre os associados de uma central de negócios, sendo um dos componentes mais críticos nesse contexto. Mas o fato do investimento ser elevado indica que há vontade, por parte dos associados, de fazer com que a central evolua.</p>
	 AUMENTA	INVESTIMENTOS NA PROFISSIONALIZAÇÃO	

Figura 15 – Análise dos impactos da profissionalização e do grau de comprometimento dos associados na sustentabilidade da central de negócios

Com base nas pesquisas de campo e nas idéias defendidas por Ford (1984); Dwyer e Schurr (1987); Borys e Jemison (1989); Oliver (1990), Powell (1990); Morvan (1991), Santos et al. (1994); Holmlund e Törnroos (1997); Cooper et al. (1997); Hogarth-Scott, (1999), Amato Neto (2000); O'Donnell et al. (2001), Premaratne (2001); Bridgewater (2002) e Souza (2004), buscou-se elaborar uma proposta fundamentada nos estágios de desenvolvimento (evolução) das centrais de negócios, identificando alguns cuidados que devam ser tomados para que essa união seja sustentável. Vale ressaltar que essa proposta procura elucidar prováveis caminhos de evolução, mas, como em toda situação real, requer adaptações às especificidades de cada organização.

ESTÁGIO 1: PREPARAÇÃO

O estágio da preparação relaciona-se aos aspectos necessários para a criação da central de negócios e envolve a sua concepção, a definição do seu foco e associados e a determinação dos rumos dessa união. Iniciar uma associação sem a formação de uma massa crítica, análise econômica e objetivos claros pode ser um grande empecilho para o seu sucesso. Esse estágio representa o planejamento da formação da central e sua preparação, e requer tempo, evitando problemas futuros. Recomenda-se despendar considerável tempo nessa fase de preparação, para que os demais estágios sejam mais facilmente alcançados, sem grandes transtornos. Nesse contexto, algumas ações-chaves foram identificadas como propulsoras dessa evolução e se encontram a seguir:

1. Avaliação das vantagens de se fazer parte de uma central de negócios

Cada supermercadista é livre para fazer ou não parte de uma central de negócios. Eles precisam avaliar as vantagens, assim como as limitações resultantes dessa união. A conscientização de todos os associados quanto à missão e aos objetivos da central é um passo importante nesse contexto. Palestras que visem esclarecer sobre o funcionamento de uma central e busquem despertar a conscientização dos envolvidos, do seu papel e da importância do seu comprometimento, podem ser auxiliares importantes. Nem sempre o supermercadista tem uma noção exata do que é uma central de negócios e seu esclarecimento pode ser decisivo, delimitando o número de associados, mantendo apenas aqueles que compreendem e acreditam no sucesso dessa união.

2. Constituição da associação e eleição dos seus dirigentes

Nesse momento, torna-se essencial selecionar os potenciais supermercadistas que farão parte da central de negócios e escolher seus dirigentes. Isso pode ser feito através de uma Assembléia Geral. É importante ser seletivo, pois os associados devem possuir um conjunto de características e focos comuns. Cada central deve definir os critérios que considera importantes nessa escolha, como perfil do dirigente, tamanho das lojas ou da rede, infraestrutura tecnológica, localização, etc. Um fator-chave nesse processo é deixar bem claro a todos os participantes, que a parceria somente terá sucesso se todos acreditarem e se comprometerem com ela. Deve-se, também, eleger os seus dirigentes, se possível, com a participação de profissionais do mercado que não tenham ligações com os supermercadistas envolvidos, mas que sejam líderes.

3. Formalização: constituição e discussão do estatuto social da central de negócios

A constituição e a legalização de uma associação são feitas através da inscrição do estatuto no Registro Civil de Pessoa Jurídica. A formalização é importante no sentido de definir claramente as normas da central e as suas regras. O estatuto deve ser feito em conjunto com todos os integrantes, de forma a se atingir um consenso e comprometimento dos participantes.

4. Definição clara do propósito e objetivos da central de negócios

É importante que o propósito da união seja claro e que todos os associados tenham um objetivo comum (conciliar interesses individuais), de forma a caminharem em uma mesma direção. Frequentemente, percebe-se a divergência de objetivos, o que pode levar a conflitos difíceis de serem revertidos. Quando o propósito é claro, os integrantes sabem exatamente o que esperar e se podem ou não contar com os demais associados.

O propósito não pode ser muito abrangente (os parceiros tendem a fazer reivindicações desnecessárias e a agir de forma oportunista), mas também não ser muito limitado (a relação tende a sofrer a falta de cooperação). É necessário que se encontre uma situação de equilíbrio.

5. Definição do plano de ação da central de negócios

É nesse momento que as tarefas necessárias para a viabilização da central são discutidas e distribuídas (planejamento, organização, direção e controle). Torna-se relevante estabelecer as condicionantes de natureza financeira, necessidade de investimentos, limitações de custos e prazos de execução.

6. Definição das dimensões da interação dos associados

Para que os associados compreendam o seu papel e se comprometam é necessário definir claramente as especificações do relacionamento. Alguns pontos importantes devem ser considerados:

- *Conteúdo*: no início da formação da central, podem surgir ações individualistas. Na pesquisa de campo, percebeu-se que, em algumas situações, os supermercadistas conseguiam descontos melhores dos fornecedores quando compravam separadamente do grupo. Nem sempre os associados compreendem o seu papel e a importância do seu envolvimento nas ações conjuntas. Sem compreensão e envolvimento, torna-se muito difícil a substituição do perfil individualista para o de colaborador, essencial para o sucesso da central de negócios.
- *Intensidade*: refere-se ao grau de comprometimento com que cada associado honra suas obrigações junto aos participantes da central. Quanto maior o comprometimento conquistado, maior a probabilidade de a central ser bem sucedida.
- *Limites*: é preciso impor limites. A precisão na definição dos mesmos, em um relacionamento, é um fator-chave. Em centrais de negócios em que os limites são mal especificados, os associados tendem a incorporar algumas de suas obrigações ao relacionamento. É importante que cada associado saiba exatamente até aonde pode ir, respeitando o seu limite.
- *Criação de valor*: as ações conjuntas devem explorar a complementaridade dos recursos e competências dos associados. O desenvolvimento de uma central de negócios acontece na tentativa de impulsionar a vantagem competitiva dos supermercados envolvidos, criando valor (de uma forma que não seria possível caso estivessem agindo individualmente). Nesse processo, é importante estimular a complementaridade das competências empresariais, transferência de conhecimento e troca de informações, pois cada associado aprende, mas também ensina a seus parceiros. Em relacionamentos nos quais esse processo de criação de valor é facilmente compreendido, a cooperação tende a ser efetiva; caso contrário, tende a ser deficitária. Há necessidade de esforço por parte dos supermercadistas, e melhor compreensão da realidade dos associados.
- *Frequência*: no início da formação da central, geralmente as reuniões são frequentes para definir envolvidos, atividades e até mesmo as suas regras. O tempo necessário para essa interação deve ser intenso, inicialmente, mas tende a diminuir com a experiência e o amadurecimento dos envolvidos.
- *Durabilidade*: nem sempre o associado permanece ligado à central por um longo período. Acontecem casos em que o supermercadista se vincula para conhecer melhor o processo, ou

até mesmo por “curiosidade”, sem a finalidade de se manter no longo prazo. À medida que os resultados positivos são colhidos, a tendência é se comprometer com as atividades e responsabilidades, levando a um relacionamento mais estável e duradouro. Alguns integrantes se associam à central pelo fato de esse tipo de relacionamento não implicar, necessariamente, um comprometimento permanente, por meio de regras formais ou legais. Mas, às vezes, os envolvidos precisam de maior estabilidade no relacionamento e garantia da permanência dos demais associados. As teorias organizacionais tradicionais defendem a idéia de que uma associação conseguirá estabilidade no momento em que instituir regras e procedimentos, e criar expectativas de durabilidade entre os membros da organização e acionistas. A estabilidade pode ser conquistada através do compartilhamento de normas e expectativas de justiça, por meio da adoção de práticas comuns e no estabelecimento de contratos, que são regidos pelo sistema legal. Mesmo considerando as dificuldades de se implementar um contrato efetivo, a tendência é que as centrais de negócios contem cada vez mais com normas e estabelecimento de contratos. A liberdade é importante, mas o comprometimento é fundamental.

- *Direção*: nem sempre os supermercados envolvidos têm clareza do rumo da central, e muitas vezes essa falta de compreensão pode ser prejudicial na definição das ações e comportamentos necessários para o seu aprimoramento e evolução. É importante que os dirigentes sejam visionários, estabeleçam metas e estratégias para que todos saibam aonde querem chegar.

7. Estabelecimento dos canais de comunicação

Como em todo trabalho que envolve um número elevado de pessoas com diferentes percepções e culturas, é importante estabelecer canais claros de comunicação, para a troca de experiências e informações, e acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas. Na pesquisa de campo, ficou perceptível que a troca de informações entre os associados é fator relevante para maior conhecimento do mercado e execução de melhorias. Por meio de uma comunicação eficiente, consegue-se maximizar os benefícios dessa ação conjunta.

ESTÁGIO 2: INÍCIO

Após a concepção da central de negócios, definição dos planos de ação, identificação dos associados e dinâmica dos relacionamentos envolvidos, iniciam-se os primeiros ensaios para a

execução das ações conjuntas. Nesse momento, o objetivo primordial refere-se à otimização interna (infra-estrutura, procedimentos, equipamentos, etc.) para suportar essas atividades.

1. Adequação dos processos internos

Para o bom funcionamento da central, tornam-se necessárias, muitas vezes, adaptações nos processos e na infra-estrutura física, tecnológica e humana das lojas supermercadistas e da própria central. Há situações em que é preciso criar, modificar ou substituir processos, procedimentos (internos e externos), sistemas, etc. Os recursos financeiros geralmente são limitados para os investimentos (empresas de pequeno e médio porte), por isso, identificar essa necessidade pode ser importante para a sua programação. Essa etapa pode ser demorada e envolver custos expressivos, sendo importante avaliar o custo benefício dessas modificações. No entanto, a falta de infra-estrutura pode ser uma barreira para a implementação de atividades voltadas à eficiência da central, essenciais para a sua sustentabilidade.

2. Desenvolvimento das ações conjuntas

É provável que o foco inicial dos associados seja a compra conjunta de produtos, caracterizando a união como uma “rede de compras”. O volume comercializado via central costuma ser baixo, nessa fase, não superior a 40%. No início, as compras geralmente se restringem aos produtos da cesta básica, mas com o amadurecimento e ganho de experiência, as centrais tendem a expandir para os demais produtos. É comum que as mais maduras e evoluídas comercializem vários tipos de produtos, incluindo os eletrônicos e têxteis.

Nesse momento, é preciso que se definam as ações que serão realizadas conjuntamente e seu processo evolutivo. A determinação da ampliação dessas ações dependerá do amadurecimento dos associados, comprometimento, interesse e recursos disponíveis. Quanto mais aptos e envolvidos, maior é a probabilidade dessas atividades se desenvolverem mais rapidamente.

3. Redução das incertezas do relacionamento

A incerteza quanto ao sucesso do relacionamento e a recompensas potenciais é alta nessa fase, devido à pouca experiência nessa parceria. Muitas vezes, os supermercadistas não estão cientes dos riscos envolvidos e têm pouca ou nenhuma evidência do compromisso dos demais associados. Pode-se dizer que o compromisso com o relacionamento ainda é provavelmente baixo, nesse estágio, mas ele pode e deve ser trabalhado.

ESTÁGIO 3: DESENVOLVIMENTO

O processo para alcançar a eficiência da central começa quando os associados decidem buscar o seu aperfeiçoamento, utilizando recursos apropriados para obter maior vantagem competitiva. Esse estágio é marcado pelo fortalecimento do relacionamento (crescimento e fortalecimento das atividades conjuntas), e se caracteriza pelo aumento da experiência, resultante da ampliação do conhecimento das normas e culturas dos demais associados. O grande desafio desse estágio é ampliar o grau de confiança mútua entre os associados e as ações conjuntas realizadas, para o estabelecimento de uma relação estável e duradoura.

1. Estabelecimento de um grau elevado de confiança entre os associados

A confiança é maximizada quando existem lealdade, valores similares, expectativas positivas na relação, compartilhamento de informações, conhecimento e respeito mútuo, reduzindo, assim, a instabilidade do relacionamento. A confiança é, com certeza, uma das mais importantes variáveis na consolidação das relações entre os associados de uma central de negócios, e, conforme foi identificado na pesquisa de campo, um dos componentes mais críticos nesse contexto. Dentre os fatores que podem dificultar esse processo, destacam-se: atitudes individualistas, falta de comprometimento, compartilhamento de informações, atrasos no pagamento de mercadorias ou inadimplência, dificuldade/falha na comunicação, falta de profissionalismo, instabilidade e relutância em discutir mudanças.

Quando a confiança é obtida, os associados se tornam mais propensos a cooperar. Ações focadas no aumento da confiança e estabelecimento de projetos de longo prazo podem facilitar a integração dos associados e, conseqüentemente, o seu compromisso. Para isso, torna-se relevante que os integrantes de uma central adotem algumas posturas: não ajam unicamente de acordo com seus interesses individuais, busquem soluções conjuntas, sigam as normas da central, sejam flexíveis e abertos a sugestões, ajam eticamente, compartilhem informações e conhecimentos, sejam honestos e cumpram suas obrigações financeiras.

2. Consolidação e ampliação do foco das ações conjuntas

É nesse momento que provavelmente as ações conjuntas são ampliadas e consolidadas. É essencial que se defina o escopo do projeto da central, isto é, se ela terá uma visão mais estreita de uma central de compras e serviços (troca de informações, treinamento, etc.) ou um foco mais abrangente e diversificado. Pode-se optar por ampliar o número de associados, incluindo os de outras regiões geográficas, desenvolver vastas campanhas na mídia (televisão,

jornais), etc. O grande desafio nesse momento é justamente superar a visão limitada dos potenciais ganhos da central e expandir as ações conjuntas, extraindo o máximo de benefícios possíveis. Quanto antes essa compreensão por parte dos associados acontecer, mais provável será a sua evolução.

3. Redução da distância cultural entre os associados

O conhecimento de um associado sobre o outro pode reduzir a distância cultural entre as organizações. A distância tecnológica também é reduzida devido às adaptações executadas pelos supermercadistas, tornando as lojas mais homogêneas. Muito do desenvolvimento do relacionamento depende da percepção do compromisso que é desenvolvido. O esforço para a redução da distância social e para as adaptações relevantes (formal e informal) é uma maneira das empresas demonstrarem compromisso.

4. Decisões sobre a padronização de lojas e profissionalização

Para que uma central evolua, torna-se fundamental definir o grau de padronização desejado e a profissionalização necessária. É provável que as decisões se concentrem na padronização do *layout* das lojas, treinamento de funcionários, fortalecimento da identidade da central, unificação de informações, desenvolvimento de um relacionamento mais comprometido dos seus integrantes e campanhas publicitárias na mídia. O grau e a velocidade com que essas ações são implementadas dependem do avanço da central, da compreensão da sua necessidade pelos integrantes e dos recursos disponíveis.

Conforme ficou evidenciado na pesquisa de campo, o investimento na contratação de trabalhadores especializados em funções de compras, gerenciamento das informações e da própria central é um passo fundamental rumo à sua profissionalização. A criação de um centro de distribuição próprio para o atendimento de fornecedores e recebimento de produtos pode, também, contribuir nesse processo, assim como cursos e treinamentos para a capacitação dos envolvidos.

Na pesquisa de campo realizada, as principais medidas identificadas em relação à profissionalização foram: investimentos em tecnologia (equipamentos, computadores e programas especializados), infra-estrutura e contratação de profissionais especializados, para melhor gerenciamento da central de negócios. Em menor escala foram identificados

investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, contratado consultorias de apoio e desenvolvida a logística conjunta.

ESTÁGIO 4: LONGO PRAZO

Esse estágio é caracterizado pelo alto grau de experiência das empresas, pelo estabelecimento da confiança, normas de condutas e padrões. A incerteza do relacionamento, nesse estágio, é reduzida ao mínimo. Os supermercadistas já devem estar compartilhando informações, reavaliando responsabilidades e fazendo as adaptações necessárias para aumentar a eficiência da central e ganho de competitividade. Nem sempre esse estágio é alcançado e esse fato não está diretamente relacionado com o tempo de existência da central de negócios. Quanto mais profissionalizadas e quanto maior for o comprometimento dos associados, é provável que a central esteja mais propensa a se manter no mercado.

1. Identificação de diferenciais competitivos

A essa altura, as centrais já devem desenvolver uma série de ações conjuntas, com intensa integração tecnológica e sofisticação, visando obter vantagens competitivas. A obtenção desses diferenciais deve ser o foco contínuo das centrais, quando elas atingem um nível elevado de maturidade e passam a buscar a maximização dos ganhos.

Diversas ações podem ser implementadas nesse estágio, focando a extensão das ações e a durabilidade das centrais de negócios. Algumas sugestões identificadas pela pesquisa de campo foram:

- Investimento no marketing institucional – reforçar a imagem da central e sua consolidação no mercado.
- Oferecimento de serviços de apoio gerencial aos associados, entre outros serviços de “consultoria” – sugestões e serviços de suporte aos associados, focadas no fortalecimento da competitividade dos mesmos.
- Ampliação do volume de fabricação de marcas próprias – melhores margens.
- Ampliação do número de associados. Mesmo considerando o espaço geográfico brasileiro, algumas centrais poderiam trabalhar a adesão de novos integrantes para aumentar o seu poder de barganha e ganho de escala.

2. Estabelecimento de parcerias com fornecedores

Alguns problemas identificados na pesquisa e considerados importantes na sustentabilidade das centrais de negócios são: a melhor compreensão, credibilidade e aceitação dos fornecedores em relação às centrais de negócios. Isso requer um trabalho árduo para o estreitamento e consolidação de parcerias. Ações que busquem a maximização desse relacionamento devem ser incorporadas ou aperfeiçoadas nesse momento.

3. Estreitamento do relacionamento com os consumidores

Um dos grandes focos da central de negócios é o melhor oferecimento de produtos a preços baixos e serviços de qualidade aos consumidores. Esse aspecto foi apontado na pesquisa de campo como potencializador dos ganhos da central de negócios. A idéia é que, se o cliente estiver satisfeito, ele retornará ao estabelecimento e dará preferência a esse local para a realização de suas compras (“oferecer sempre o que o consumidor deseja, para ele estar sempre satisfeito”). Pesquisas de mercado podem facilitar esse processo.

4. Desenvolvimento contínuo da integração e modernização tecnológica e estrutural

A modernização se torna mais propensa a acontecer à medida que melhora a situação econômica dos associados. A aquisição e os investimentos contínuos em inovação tecnológica, focada na melhoria dos processos e na estrutura da central, podem maximizar a sua efetividade. Para tanto, é preciso que os associados tenham uma visão empreendedora, a longo prazo. Somente com um nível elevado de comprometimento dos associados e uma folga financeira é que essa modernização provavelmente acontecerá.

ESTÁGIO 5: DECLÍNIO

Uma central pode também se desfazer. As diversas dificuldades discutidas nos estágios anteriores podem ser suficientes justificativas para a destituição de uma central. O gerenciamento das dificuldades e o desenvolvimento de ações voltadas ao longo prazo são essenciais para que a central não entre no estágio de declínio.

5.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Um dos grandes problemas enfrentados no decorrer deste estudo foi a falta de colaboração das agências apoiadoras, das associações setoriais estaduais e de algumas centrais de negócios, com o retorno do questionário quantitativo. Diversas centrais foram contactadas, inúmeras

vezes, via *e-mail*, telefone e até mesmo pessoalmente, sem fornecerem nenhum parecer ou retorno. Houve um trabalho árduo para o recebimento dos questionários e agendamento das entrevistas, e o atraso no recebimento desse material retardou, por alguns meses, o início das análises. A amostra consideravelmente pequena na pesquisa quantitativa prejudicou análises mais amplas e, conseqüentemente, resultados mais expressivos e representativos.

A grande dificuldade de conseguir acesso às centrais de negócios e outras associações setoriais estrangeiras também trouxe limitações ao estudo. Embora a perspectiva internacional proporcionada pela pesquisa na Dinamarca tenha trazido informações relevantes, seria interessante um estudo mais amplo, da mesma forma, em outros países, como França, Inglaterra, Itália e Espanha, que convivem há anos com essa forma associativista. Uma análise comparativa poderia conduzir a uma visão mais global das diferenças e peculiaridades entre as centrais de negócios desses países. Ainda assim, seria interessante uma maior familiarização e entendimento do funcionamento, primordialmente, das centrais independentes no âmbito internacional.

Outros setores também poderiam ser estudados dentro desse contexto, como o farmacêutico e o de materiais de construção. O associativismo, principalmente nas redes de farmácias, já é uma realidade em larga escala. Conhecer seu funcionamento não apenas traria uma visão diferenciada em outro segmento de mercado, mas permitiria a troca de experiências e a identificação de potencialidades de ações no ramo supermercadista.

Um estudo focado na visão e perspectiva das indústrias em relação às centrais de negócios seria interessante para conhecer a aceitação e preparo das mesmas para atender a essa categoria específica do mercado. Também traria conhecimentos relevantes acerca das mudanças negociais e culturais, expansão dos negócios e alterações nas relações de poder e dependência entre grandes redes, centrais de negócios e fornecedores. Nesse contexto, uma pesquisa sobre as decorrências do associativismo na percepção dos atacadistas e consumidores também enriqueceria e completaria o estudo sobre as possíveis mudanças ao longo da cadeia de suprimentos.

5.3 Considerações finais

Fazendo-se uma reflexão sobre a teoria estudada e as pesquisas de campo realizadas, algumas considerações se mostram pertinentes.

Segundo Allevato Junior (2001) e Souza (2002), os supermercados de pequeno e médio porte passaram a ver na central de negócios uma alternativa estratégica de sobrevivência, uma vez que a união permite a conquista de escala comercial e racionalização de custos operacionais.

As centrais de negócios, de uma maneira geral, têm sido um modelo muito interessante, moderno, estratégico e inovador. Fortalece alianças com os fornecedores na busca de melhores resultados e vendas, desenvolve e integra em um objetivo comum empresários com culturas diferentes, resultando em uma sinergia para o trabalho. Mas para que o modelo possa se tornar mais competitivo, as empresas devem buscar, em paralelo, a profissionalização das operações, que ocorre por meio de informatização, diversificação do mix de produtos e alianças estratégicas com fornecedores (JARILLO, 1988; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; RODRIGUES, 2002; HIROSHI, 2002).

A redução de custos em decorrência de boas negociações junto aos fornecedores não é, e nem será, solução para a sobrevivência de um supermercado associado, pois para que haja futuro dessas instituições, elas devem conseguir equalizar problemas internos e ampliar sua atuação junto aos associados. (ALLEVATO JUNIOR, 2001).

A opinião dos entrevistados sobre a importância da central de negócios e a potencialidade de ganhos e racionalização dos custos advindos dessa iniciativa é unânime. Todos acreditam que ela é uma eficiente alternativa para o ganho de competitividade. No entanto, a simples integração à central, isoladamente, não gera a “sobrevivência” de nenhuma instituição. Sua formação deve ser vista como uma estratégia complementar e não única na busca pela sustentabilidade.

Ações focadas na profissionalização e serviços diferenciados são essenciais para os supermercadistas ganharem efetividade. A central de negócios precisa ser eficiente, mas os supermercados que a integram, individualmente, precisam ter “seu brilho próprio”, ser eficientes, desenvolver serviços e diferenciais de acordo com seus valores e objetivos específicos e particulares. Torna-se necessário evitar o perigo da central ser competitiva, mas seus membros não, e vice-versa. É preciso manter princípios focados e disseminá-los, assim como ampliar a compreensão do papel de cada membro dentro dessa união. Quando um associado passa a fazer parte de uma central, ele não deve estar fadado ao fracasso, mas sim

ter potencial para desenvolver-se, com o apoio e benefícios proporcionados por essa parceria. Deve-se compreender a central de negócios sob uma visão sistêmica - cada integrante influencia e é influenciado pela central, fazendo parte do processo de construção dessa ação integrada.

Segundo Marqui et al. (2002), as centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte representam atualmente uma tendência irreversível para enfrentar desafios do mercado globalizado e a concorrência acirrada das grandes redes mundiais.

De acordo com Souza (2004), o processo de amadurecimento das centrais de negócios brasileiras ocorrerá de forma mais rápida do que no mercado internacional. O autor aposta na expansão desse modelo de operação no país e projeta para 2008 a existência de 400 Centrais de Negócios, que reunirão 32 mil pontos-de-venda.

Enfatizando as possíveis dificuldades para o sucesso de uma central, Martinelli (2000) e Dias (2004:56) ressaltam que nem sempre essa forma de união de esforços tem um resultado positivo. Segundo os autores, a Unisuper, do Piauí, e a Rede Super, do Maranhão, “não foram para frente porque os sócios brigaram” e os interesses se confrontaram em alguns aspectos.

Dallari (2003) defende a idéia de que, para uma central de negócios ter sucesso, ela precisa de administração e negociação profissionais, regras bem definidas para participação, decisão sobre produtos promocionais, pagamento aos fornecedores, de forma efetiva. Uma tarefa complexa, mas compensadora para os supermercadistas que conseguirem desenvolver o espírito de equipe e negociar com seus fornecedores, considerando-os parceiros.

A disseminação da central de negócios no Brasil é irreversível e com um futuro em ampla expansão, acompanhando a tendência mundial. Nos próximos três anos, é provável que haja um amadurecimento das centrais existentes e ampliação das ações conjuntas realizadas. Novos supermercadistas deverão ser atraídos para o modelo de “centrais de negócios”, devido ao potencial de ganhos proporcionado e às limitadas alternativas existentes para o ganho de vantagem competitiva, frente aos grandes grupos varejistas. A previsão de 400 centrais para o ano de 2008, é de fato, muito provável.

Pela representatividade das centrais de negócios na trajetória de sustentabilidade dos supermercadistas de pequeno e médio porte, é muito provável que a sua evolução aconteça a médio prazo, por volta de três anos. Mas, para isso, as empresas devem investir na consolidação do relacionamento entre os associados, na mudança cultural, agora focada nas

ações conjuntas (e não no espírito individualista), assimilando o seu papel e a sua responsabilidade para o sucesso da central. A compreensão crescente, por parte das empresas, da necessidade de profissionalização, reflete na maior conscientização dos associados sobre a importância de uma mudança de postura de atuação, focada na cooperação grupal.

As diversas sugestões dadas pelos entrevistados, em relação às ações que poderiam ser adotadas para a maximização dos ganhos obtidos, deixam transparecer que existem muitos integrantes conscientes da necessidade de investimento e mudanças. Mesmo que essa visão não seja unânime, retrata a conscientização da importância de sua implementação. Embora o estudo não tenha abordado de forma direta o que os impede de inovar e modernizar, os resultados deixam transparecer a carência de recursos para tal finalidade. Muitos gostariam de inovar, mas temem os investimentos, considerada sua limitação. Ainda assim, para que a decisão da mudança se torne uma realidade, é preciso que todos os associados concordem com as alterações. É claro que, como toda mudança, precisa acontecer gradualmente, principalmente quando envolve aspectos culturais.

Entretanto, pôde-se perceber que as centrais de negócios precisam definir mais claramente suas metas a curto, médio e longo prazo, e conseguir armazenar uma reserva financeira a ser direcionada à ampliação das atividades realizadas em conjunto. Somente assim as centrais conseguirão expandir o foco de compras conjuntas para novas atividades que agreguem maior valor à tal iniciativa, como o marketing conjunto (campanhas promocionais, divulgação, imagem), treinamento, troca de experiências, ampliação do mix de produtos comercializados, redução de custos etc., que possibilitem a sustentabilidade dessa estratégia a longo prazo.

A essência verdadeira do associativismo transcende o comercial. Preço foi e sempre será referência, mas o que vai garantir competição ao pequeno e médio varejo são os diferenciais (...) e o diferencial está na profissionalização da operação, a qualidade de atendimento e prestação de serviço, pois, sem isso, não adianta ter preço. (SUPERGIRO, 2003).

A veracidade desse fato é reforçada na pesquisa de campo realizada. O ganho financeiro nas negociações é, de fato, o fator primordial para os supermercadistas se unirem a uma central. Mas, para a expansão dos benefícios que essa parceria permite, é essencial que haja um amadurecimento e comprometimento de todos os associados, levando à ampliação das ações realizadas em conjunto. Somente através dessa visão é que a central se tornará de “negócios”;

caso contrário, ela é apenas uma “central de compras”. Conforme foi discutido anteriormente, a implementação de ações paralelas às realizadas pela central também é essencial. Sem um bom atendimento e a criação de serviços diferenciados, específicos ao nicho de clientes que o supermercadista atende, torna-se difícil sobreviver. Cada associado deve identificar as necessidades particulares de seu público alvo e conseguir satisfazê-las.

Segundo Rodrigues (2002), o grupo inicial de uma central de negócios deve ficar entre 10 e 40 empresas, no máximo, a fim de garantir um volume de negócios razoável, evitando dispersão na hora de definir metas.

Quanto maior for o número de integrantes, maior será o potencial de ganhos de uma central de negócios, devido ao rateamento de custos e compartilhamento de investimentos (ganho de escala). Da mesma forma, quanto maior for o número de integrantes, provavelmente maiores serão as dificuldades de gerenciamento do grupo, cuja condução efetiva não é uma tarefa simples, mas possível. Como exemplo, podem ser citadas as centrais de negócios internacionais, que possuem um número elevado de associados e obtêm diversos benefícios derivados do ganho de escala possibilitado.

É claro que, para seu sucesso, tornam-se fundamentais sincronismo e consenso elevado no que tange aos objetivos, ações conjuntas e investimentos, e comprometimento de todos. Se essas barreiras forem superadas pelo grupo, é muito provável que o sucesso venha como consequência. Em alguns casos estudados no Brasil, as centrais superavam 40 associados e desfrutavam de diversos benefícios resultantes desse motivo. Cada central precisa avaliar o custo/benefício da ampliação do número de integrantes, mas é fato que, superando as dificuldades, a possibilidade de ganhos tende a crescer com o aumento de associados.

Independente do tamanho, segmentos de atuação e atividades desenvolvidas, de um modo geral, as redes assumem as seguintes formas (CANDIDO; ABREU, 2000):

- *bilateralidade/multilateralidade: quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente;*
- *homogeneidade/heterogeneidade: quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede;*
- *formalidade/informalidade: quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos em contrato; e*
- *estática/dinâmica: quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, consequentemente criando um certo grau de convivência com às mudanças.*

As centrais de negócios podem ser classificadas como *bilaterais* (fazem parte da sua composição diversos associados, realizando diversificadas ações conjuntas), *heterogêneas* (mesmo considerando que os associados pertencem a um mesmo setor – supermercadista – a cultura e o comprometimento se encontram em níveis distintos), geralmente *formais* (mesmo que nem todas sejam formais, a maioria das centrais possui estatuto, com normas e procedimentos estabelecidos de forma contratual) e *dinâmicas* (as mudanças nesse setor são dinâmicas, afetadas pelos aspectos econômicos, renda da população e preferências de consumo).

Oliver (1990) define a existência de seis aspectos críticos que motivam os relacionamentos entre empresas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Embora cada determinante pode ser considerado uma causa suficiente para a formação do relacionamento, eles também podem ocorrer simultaneamente.

Os relacionamentos interorganizacionais via central de negócios geralmente acontecem pela combinação de diversos fatores, podendo variar em relação ao grau de intensidade com o qual cada um aparece:

- *necessidade*: a escassez de recursos motiva os supermercadistas a cooperarem uns com os outros, e a facilidade de trocas interorganizacionais acentua as interações voluntárias e a cooperação entre eles;
- *reciprocidade*: o estabelecimento da central pode acontecer devido ao potencial de reciprocidade, da mutualidade dos benefícios conseguidos pela formação da parceria, fundamentada na cooperação, colaboração e coordenação entre os supermercadistas. Sob essa perspectiva, a central é formada pela busca de interesses e objetivos mútuos;
- *eficiência*: o estabelecimento da central acontece na tentativa dos associados reduzirem seus gastos internos e melhorarem sua taxa de rendimento, aumentando, assim, sua eficiência. Com base na pesquisa realizada, esse é o fator principal da formação das centrais de negócios;
- *estabilidade*: na literatura, a formação de relacionamentos também tem sido caracterizada como uma resposta encontrada pelas empresas à adaptação ao ambiente de incerteza. Devido ao dinamismo e concentração crescente do setor, os supermercadistas podem ser estimulados a estabelecer relacionamentos a fim de obter maior estabilidade, inovação e segurança. Nessa perspectiva, as estratégias são estabelecidas para antecipar, prever ou

absorver incertezas, como a troca de informações, e, assim, permitir que as empresas obtenham uma parceria ordenada e segura para as trocas e compartilhamento de recursos.

- *legitimidade*: os associados podem decidir unir-se à central com o propósito de melhorar sua reputação, imagem e prestígio no mercado. Alguns supermercadistas, por exemplo, somente passaram a divulgar suas promoções na mídia após a formação da central, devido ao seu alto investimento.

As centrais de negócios, de uma maneira geral, têm sido um modelo muito interessante, moderno, estratégico e inovador.

Em uma análise geral, pode-se concluir que a dinâmica das mudanças econômicas, políticas e sociais, no contexto globalizado, e o despertar de uma nova consciência social, relacionada ao desenvolvimento sustentável, evidenciaram a necessidade de se repensar nos comportamentos e atitudes.

A formação das centrais de negócios, nesse contexto, tem sido apontada como norteadora da ação empreendedora dos supermercadistas em busca de sustentabilidade, e geradora de potenciais vantagens competitivas. É uma estratégia ampla e complexa que, como tal, envolve esforço e comprometimento dos associados, mudanças culturais e trabalho conjunto. Superando as diversas dificuldades discutidas neste estudo, é provável que as centrais assumam posição garantida na vida dos supermercadistas de pequeno e médio porte. As discussões promovidas neste estudo tiveram como objetivo trazer maior conhecimento sobre as centrais de negócios, principalmente no que tange à sua sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Quarenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 1993. 186p.

_____. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002. 234p.

ALLEVATO JUNIOR, J.L. **Acting as one**: associativismo no ramo supermercadista - práticas, desafios e tendências. Estudo realizado pela área de pesquisa da ActAsOne Ltda. em janeiro de 2001.

AMATO, J.N. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. Fundação Vanzolini. São Paulo: Atlas, 2000. 168p.

ANÁLISE ANTITRUSTE PARA ATOS DE CONCENTRAÇÃO. Disponível na URL: <www.anp.gov.br/doc/gas/analise_antitruste.pdf>. Acesso em 10 de março de 2005.

ANDRADE, M. C.; VIEIRA, C. S. FERREIRA, R. **A responsabilidade dos administradores perante a lei de defesa da concorrência e o programa de prevenção de infrações à ordem econômica – ISSO Antitruste**. Disponível na URL: <http://64.233.179.104/search?q=cache:B25wNZ7mU_4J:sisnet.aduaneiras.com.br/lex/doutrinas/arquivos/ISO_antitruste.pdf+artigo+21+da+lei+Antitruste&hl=pt-BR>. Acesso em 10 de março de 2005.

ANDERSON, J. Relationships in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.346-350, 1995.

ANDIA FILHO, L. LEPSCH, S.L., LISBOA, T.C. O associativismo como estratégia competitiva de empresas de pequeno porte: um estudo de caso na associação regional de supermercados do interior do estado de São Paulo. In: SOCIEDADE LATINA AMERICANA DE ESTRATÉGIA - SLADE. **Anais**. 2004.

APAS. **Censo das centrais de negócios**. Comitê da APAS (Associação Paulista de Supermercado). Pesquisa realizada com 14 centrais de negócios, ago. 2003.

APRAS. **Supermercados têm queda de 4,7% no faturamento**. Disponível na URL: <http://www.apras.org.br/ultimas_noticias_300404.htm>. Acesso em: 15 de junho de 2004.

AULETE, F.J.C. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Delta, 1980.

BACOCINA, D. Supermercados de bairro ganham força. **Estado de São Paulo**, p.B-4, 06 março de 2000.

BARCELLOS, M. Pão de Açúcar adquire o Barateiro: grupo sai à frente de concorrentes estrangeiros e fica com a rede paulista de 32 lojas. **Gazeta Mercantil**, p.C-3, 19 maio 1998a.

_____. A invasão dos hipermercados em São Paulo: Extra, Wal-Mart, Sonae, Carrefour e Zaffari inauguram lojas amplas com forte apelo de preços baixos - O modelo é a forma mais garantida de expansão em tempos de ajuste. **Gazeta Mercantil**, p.C-1, 10 nov. 1998b.

_____. Grupo Casino compra parte do Pão-de-Açúcar: a entrada do sócio minoritário francês vai dar maior fôlego à rede brasileira e deverá acirrar a concorrência no mercado varejista. **Gazeta Mercantil**, p. A-8, 9 ago. 1999^a

_____. Redes locais reagem à globalização: fusão entre Coutinho e Praia Supermercados foi decidida para enfrentar o Carrefour no ES. **Gazeta Mercantil**, p.C-7, 17 ago. 1999b.

_____. Aquisições agitam ranking de supermercados. **Gazeta Mercantil**, p.C-6, 13 out. 1999c.

_____. Um supermercado é vendido por dia. **Gazeta Mercantil**, p.B-17, 02 maio de 2000.

BARCELLOS, M.; MOURA, M. Carrefour compra rede líder no Centro-Oeste. **Gazeta Mercantil**, p. A-9, 29 e 30 maio 1999.

BARRAL, W. **Metodologia da pesquisa jurídica**. 2. ed. Florianópolis: Fundação Boitex, 2003.

BARRIZZELLI, N. Pequenos já podem comprar como grandes. **Supermercado Moderno**, São Paulo, v. 31, n. 3, p.78-86, mar.2000.

BELIK, W.; SANTOS, R.R. **Tendências na produção e na distribuição de alimentos no Cone Sul**. Versão resumida em português do trabalho “Les investissements des multinationales alimentaires face à un espace économique élargi, apresentado no Colóquio “O agroalimentar entre o Global e o Local da SFER – Sociedade Francesa de Economia Rural em Paris, 15/16 jun. 2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n.3, p.178-193, 1999.

_____. Tension in Co-opetition. In: Academy of Marketing Annual Conference, 2003, Washington. **Anais**. Washington, may 28-31.

BLECHER, N. O poder do varejo. **Revista Exame**, n.725, p.26-27, out. 2000.

BNDES. **Comércio varejista**, 1996. Disponível na URL: <<http://www.bndes.gov.br/publica/relato.htm>>. Acesso em 10 de setembro de 2000.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for educations**: an introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1992.

BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v.19, n.6, p.991-1013, 2003.

BORGES, A.R. Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. 2001. 156f. **Dissertação** (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BORYS, B.; JEMISON, D.B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v.14, n.2, p.234-249, 1989.

BRANDÃO, M.M. Brasileiro prefere as redes de vizinhança. **Revista Gazeta Online**. Disponível na URL: <http://gazetaonline.globo.com/marketingplace/pesquisa.php?id_pesquisa=7>. Acesso em: 05 fev. 2004.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. **International Marketing Relationships**. New York: Palgrave, 2002.

BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja? **SuperHiper**, v.24, n. 277, p. 74 a 77, set. 1998.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989.

BUONO, A.F. Enhancing strategic partnerships. **Journal of Organizational Change Management**, v.10, n.3, p.251-266, 1997.

- CAMINITI, S. Indústria ajuda o varejo: grandes fornecedores criam sistema para auxiliar os pequenos supermercados. **Revista O Dia Online**, 4 set. 2001.
- CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. **Revista Distribuição**, edição 117, p.74-78, 2002.
- _____. Fugir da guerra de preços e apostar na segmentação de produtos e serviços é o caminho para crescer com rentabilidade. **Revista Distribuição**, edição 32, p.154, 2003.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. **Anais do 24º Encontro da ENAMPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- CARVALHO, M.C de. Um estudo sobre a situação atual e as negociações envolvidas nas redes de compras formadas por pequenos e médios supermercadistas brasileiros. **Monografia**. Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, 2003.
- CASAROTTO, N.F.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Altas, 1999.
- CAVALCANTE, L.B; TEIXEIRA, C.P.; CONSIDERA, C.M. **Ministério da Fazenda, Secretaria de Acompanhamento Econômico**. Parecer nº 097. Ofício nº 3788/00/SDE/GAB, 10 jul. 2000.
- COLLETO, E.D.; LANFRANCHI, H. **Ranking Abras 2003 aponta estabilidade no setor supermercadista**. São Paulo, 08 jul. 2003. Disponível na URL: <http://www.acnielsen.com.br/imprensa_r_09.htm>. Acesso em: 10 out. 2003.
- CONNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. **Food processing**: an industrial powerhouse in transition. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- COOPER, M.C.; ELLRAM, L.M.M.; GARDNER, J.T.; HANKS, A.M. Meshing multiple alliances. **Journal of Business Logistics**, v.18, n.1, p.67-89, 1997.
- CRUZ, D. M. Supermercados do interior na mira das grandes redes. **Gazeta Mercantil**, p. 3, 8 jun. 1999.
- CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

DALLARI, M. As centrais são um bom negócio? **Revista SuperVarejo**, ano IV, n.40, p.26, ago. 2003.

DENMARK EXPORTER GUIDE ANNUAL 2003. **Foreign Agricultural Service**. Gain Report, Global Agriculture Information Network. Disponível na URL: <<http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200310/145986293.pdf>>. Acesso em 10 de janeiro de 2005.

DIAS, L. Dez em um: pequenos supermercados unidos crescem 15% enquanto mercado cai 2,5%. **Revista Dinheiro Online**, 10 jun. 2004. Disponível em: <http://www.terra.com.br/dinheironaweb/149/negocios/neg149_07.htm>. Acesso em: 10 jun. 2004.

DIEESE. **Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros**. Índice do Boletim DIEESE, boletim 215, set./out.1999. Disponível na URL: <<http://www.diese.org.br/bol/esp/estset99.html>>. Acesso em: 10 jul. 2003a.

_____. **O ranking dos supermercados: internacionalização e concentração**. Disponível na URL: <<http://www.uol.com.br/canalexecutivo/notas.htm>>. Acesso em: 15 out. 2003b.

DOBSON CONSULTING. Buyer Power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union. **Report produced for the European Commission**, DG IV, Brussels, 1999.

DOBSON, P.W. Retailer buyer power in European markets: lessons from grocery supply. **Loughborough University Business School Research Series**. Paper 2002:1. ISBN 1 85901 177 2, jun. 2002.

DRUMOND, A. **A união faz a força**: pequenos e médios supermercados criam centrais de compra para enfrentar a concorrência das grandes redes internacionais. Disponível na URL: <<http://www.superavit.com.br/materias.as?cad=Mercado>>. Acesso em: 10 ago.2003.

DURANTE, J.C. **Central de compras**. Disponível na URL: <<http://www.projetoempreendersp.hpg.ig.com.br/centraldecompras.htm>>. Acesso em: 29 maio 2004.

DWYER, F.R. SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11-27, apr. 1987.

EDEKA, 2004. Disponível na URL: <http://www.uc4.com/press_release_240403.htm>. Acesso em 10 de janeiro de 2005.

ETHOS. **O que é uma pesquisa quantitativa?** Disponível na URL: <<http://www.ethos.com.br/perguntas/quantitativa.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2003.

FÁVERO, L.P. **Mais lucro, menos emprego:** nova realidade no varejo. Novas tendências varejistas trazem à tona a polêmica sobre a necessidade de maior controle do setor por parte das autoridades. Disponível na URL: <http://www.fia.com.br/admpauta/151b/reg_varejo.htm>. Acesso em: 20 jan. 2004.

FERNANDES, A.C. Apas traça crescimento para supermercados de vizinhança. **Gazeta Mercantil**, Interior Paulista, p.5, 23 e 24 maio de 1999.

FERNIE, J. Retail change and retail logistics in the United Kingdom: past trends and future prospects. **The Service Industries Journal**. London, v.17, n.3, p.383-396, jul. 1997.

FERRARI, A.T. **Metodologia da Ciência**. 3 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1975.

FERSTERSEIFER, J.E. **Internacionalização e cooperação:** dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. NITEC E CEPAN/UFRGS. Disponível na URL: <<http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo4.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2003.

FLEURY, F.P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. (Org.). **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, 372p.

FONTES, R. Pão de Açúcar compra nove lojas. **Gazeta Mercantil Ceará**, p.1, 17 mar.2000.

FORD, D. Buyer/seller relationship in international industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v.13, p.101-112, may 1984.

FOX, B. Battle of grocery formats Intensifies: vendors under pressure to choose sides. **Chain Store Age Executive**, v.68, n.5, p.48, 1992.

FRANCO, A. Desenvolvimento e Organização. **Aminoácidos**, Brasília, n.1, p.30 , 2001.

FREITAS, M.L.de. Competição inusitada. **Agroanalysis**. Revista de Agronegócio da FGV. Instituto Brasileiro de Economia, v.22, n.10, p.14-16, fev./mar. 2003.

GARRY, M. Dealing with the mass merchants. **Progressive Grocer**, v.71, n.6, p.73-78, 1992.

_____. How to stop the beeding. **Progressive Grocer**, v.73, n.7, p.85-88, 1994.

GATTORNA, J.L.; WALTERS, D.W. Managing the supply chain in Pelicção et al. Gestão de compra de produtos hortícolas por varejistas: análise de estratégias empresariais. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, dezembro de 1999.

GAY, L.R.; DIEHL, P.L. **Research methods for business and management**. New York: MacMillian Publishing Company, 1992.

GAZETA MERCANTIL LATINO-AMERICANA. Hipermercerados estão em decadência na Europa. **Gazeta Mercantil Latino-Americana**, p. 14, 10 a 16 maio 1999.

GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies: A practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995.

GHISI, F.A.; CAMARGO, S.V.C.H.S; MARTINELLI, D.P. As redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003. 292p.

GHISI, F.A.; MARTINELLI, D.P.; JOYAL, A. Capacidade de exportação e caráter inovador das PME: uma pesquisa no Estado de São Paulo. Seminários em Administração, FEA USP-SP. **Anais** (cd), 28 jun. 2001.

GIESBRECHT, J.A.; LEPSCH, S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.32, n. 2, p. 5-13, abr./jun. 1997.

GLOBAL POWER OF RETAILING. Disponível na URL: <http://mail7.uol.com.br/cgi-bin/webmail.exe/GlobalRetail02.pdf?ID=Ib5UPYMEwFNeh7RnNHAWH1F62dJy5BUfYtV8&Act_View=1&R_Folder=dGVzZQ==&msgID=60&Body=2&filename=GlobalRetail02.pdf> Acesso em 08 de janeiro de 2005.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, J. Super Censo 2000: retrato fiel do setor. **Revista SuperHiper**, ano 26, n.301, p.10-24, set. 2000.

GONZALEZ, N. No Brasil, cinco grupos têm 38% do mercado: estrangeiros já dominam quatros das maiores redes e concentração continuará. **Gazeta Mercantil Latino-Americana**, p. 5, 16 a 22 ago. 1999.

GONZALEZ, N.; VILAS, O.; MAGALHÃES, C.; CONGER, L. Avança concentração nos supermercados. **Gazeta Mercantil Latino Americana**, ano 4, n.173, 16 - 22 ago.1999. p4.

GUIMARÃES, D.G.; VENTURA, I.F.; ZIMET, M. VALLE, M.F.B.; HABENSCHUSS, S. Influência das características de microregiões geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. **Varejo Competitivo**, São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, v.8, 2003.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, n.4, p.293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.A strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.7, p.203-215, july 2000.

HAFÉZ, A; RAPOSO, P; QUADROS, M.J. Indústrias apostam no consumo do Nordeste: empresas de vários setores instalam-se na região para reduzir custos de distribuição e produzir itens com menor valor agregado. **Gazeta Mercantil**, p. A-6, 13 mar. 2000.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v.55, p.133-139, 2002.

HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; TRAHALAD, C.K. Collaborative with your competitors and win. **Harvard Business Review**, p.133-139, jan./feb. 1989.

HENRICKS, M. Joining Forces: work with your competitors – not against them – and soon you'll be succeeding with the enemy. **Entrepreneur**, p.76-79, Dec. 1996.

HVEM ER HVEM. **Hvem er hvem**: dansk dagligvarehandel. Jan. 2005, 192p.

GONÇALVES HIROSHI, W. **A concentração e pulverização do varejo no Brasil**. Disponível na URL: <<http://www.fcesp.org.br/assjur/artigos/concentracao>>. Acesso em 12 de janeiro de 2002.

HOGARTH-SCOTT. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium?. **British Food Journal**, v.101, n.9, p.668-682, 1999.

HOLMLUND, M. TORNROOS, J.A. What are relationship in business networks? **Management Decision**, v.35, n.4, p.304-309, 1997.

INDERST, R.; WEY, C. **Buyer Power and Supplier Incentives**. Resenha. April 2004. Disponível na URL: < <http://ideas.repec.org/p/wzb/wzebiv/spii2003-05.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2004.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic management journal**, v. 9, p.34-41, 1988.

JENSEN, C. **Danish grocery sector**. Dank Handelsblad. Disponível na URL: <<http://www.danskhandsblad.dk/index.php?id=35>>. Acesso em 12 de Janeiro de 2005.

JOHN, B. C. A Internacionalização do setor supermercadista paranaense e os possíveis efeitos sobre a competitividade do setor. 2000. 48f. **Monografia**. Faculdade Católica de Administração e Economia, Programa de Iniciação Científica – PAIC, Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA, Curitiba, mar. 2000.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal Review**, v.22, n.4, p.911-945, 1997.

JORNAL DA TARDE. No Morumbi não faltam supermercados. **Jornal da Tarde**, p.15-A, 10 jan. 2001.

JUDGE, D. The supersizing of buying groups: Proliferation of “value-added” services may hurt the bottom line. **Industrial Distribution**, p.78, fev. 2003.

KRISTENSEN, H. **Satisfying the appetite of the Danes**. Disponível na URL: <<http://www.fas.usda.gov/info/agexporter/2003/June/pg%2010.pdf>>. Acesso em 10 de janeiro de 2005.

LACERDA, G. Economias regionais em perigo. **Gazeta Mercantil**, p. A-2, 31 mar. 2000.

LEMO, M.L.F.; ROSA, S.E.S.; TAVARES, M.M. **Os setores de comércio e de serviços**. Disponível na URL: < www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2004.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.1999.

- LEWIS, L. Growing global: Do we have the right stuff to succeed from Stuttgart to São Paulo? **Progressive Grocer**, p.22-28, set. 1999.
- LIMA, C.R.** Manual Prático de controle de qualidade em supermercados. **São Paulo: Livraria Varela, 2001.**
- LIMA, D. **Pequeno varejista tem que ser competente.** [S.I.]: Livre Mercado Digital, 2000.
- LIMEIRA, A. Centrais de compras são a melhor opção dos pequenos. **Gazeta Mercantil**, p. A-14, 7 maio 2003.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- LUKIANOCENKO, M. A reação dos pequenos supermercados. **Revista SuperHiper**, ano 27, n. 315, p.10-15, nov. 2001.
- LUKIANOCENKO, M. Bom ano, apesar da instabilidade o dinamismo do setor supermercadista prevaleceu. **Revista Super Hiper**, ano 28, n. 319, maio 2002.
- LUKIANOCENKO, M. 3º Ranking das centrais de compras. **Revista SuperHiper**, ano 29, n.337, p. 8-17, nov. 2003.
- LUKIANOCENKO, M. Setor mostra sua força em ano difícil. **Revista SuperHiper**, ano 30, n.342, p.14-32, maio 2004.
- MACHADO FILHO, C.A.P.; SPERS, E.E.; CHADDAD, F.R.; NEVES, M.F. **Agribusiness europeu.** São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M.A. ; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARQUI, A.C.; GUIRRO, A.B.; MERLO, E.M. Vantagens decorrentes da formação de associações de compras: um estudo de caso. **Anais.** XXXVII Cladea. Porto Alegre, 2002.
- MARTINELLI, D.P. Projetos integrados. **Anotações de aula.** Disciplina de Negociação apresentada aos alunos de pós-graduação realizada na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, USP/ Ribeirão Preto, no quarto trimestre de 2002.

MARTINELLI, S. Central de compras: o (re) começo de bons negócios. **Revista SuperHiper**, v.26, n. 294, p. 54-60, fev. 2000.

MATTOS, A.; PAIVA, P.B. Novo movimento de aquisições ronda o varejo. **Gazeta Mercantil**, p. C-1, 11 nov.1999.

MCM CONSULTORES. **Boletim de mercado, setor supermercadista**: aumenta a participação das redes médias, 30/06/2003. Disponível na URL: <<http://www.braskem.com.br/boletins/Varejista/boletim/Supermercados.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2003.

MELLO, P.C. Wal-Mart revoluciona o varejo na Alemanha: entrada da cadeia norte-americana no país provoca competição nos preços, com quedas de até 30%, e faz melhorar a qualidade dos serviços. **Gazeta Mercantil**, p. C-12, 8 nov.1999.

MENDONÇA, J. **Reestruturação Produtiva no Comércio**: o setor de supermercados na década de 90. Dez anos de economia baiana. Salvador:SEI, 2002. (Série Estudos e Pesquisas, n.57).

MILES, R.E.; SNOW, C.C. Network Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.3, p.62-73, 1986.

_____. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n.4, p. 53-72, 1992.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Disponível na URL: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases>>. Acesso em novembro de 2004.

MITCHELL, J.C. The concept and use of social networks. In: MITCHELL, J. C. (Ed.) **Social Networks in Urban Situations**. Manchester: University of Manchester Press. 1969.

MOURA CASTRO, C.de. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

MURARA, C. Redes são acusadas de “matar” a indústria: fornecedores dizem que empresas ditam regras do mercado e impõem taxas abusivas para manter produto na gôndola. **Folha de Londrina**, 10 dez. 1999.

NETO ZACARIAS, M. Os novos perfis do mercado varejista. **Revista FSG**, v.4, 2003.

NEVES, J.L. VAREJO BRASILEIRO E O CASO WAL-MART. In: In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. **Varejo Competitivo**, vol. 2. São Paulo: Atlas,1997.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CUMMINS, D. CARSON, D. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, v.39, n.9, p.749-760, 2001.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Inflação derruba vendas dos supermercados. **Jornal O Estado de São Paulo**, p. B-8, 17 abr. 2003.

O GLOBO. Sendas e Pão-de-Açúcar formam empresa de R\$ 3,5 bilhões. **O Globo**, 10 dez. 2003. Disponível na URL: <<http://www.amcham.com.br/update>>. Acesso em: 09 jan. 2004.

OLIVEIRA, J.S. **Em defesa do pequeno varejo**. Disponível na URL: <<http://infonet.com.br/forum/artigos/defesa.htm>>. Acesso em: 04 fev. 2003.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E.L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Disponível na URL: <www.fiesp.com.br>. Acesso em 10 março de 2005.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and Future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2, p. 241-265, 1990.

O'NEILL, R.E. Close-up clubs. **Progressive Grocer**, v.71, n.5, p.61-78, 1992.

PAIVA, P.B. Assédio aos supermercados de Minas. **Gazeta Mercantil**, p. C-5, 22 jun. 1999.

PÃO DE AÇÚCAR. **Memória**. Disponível na URL: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/historico.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2003a.

_____. **Histórico**. Disponível na URL: <<http://www.cbd-ri.com.br/port/conheca/historico.asp>>. Acesso em: 10 out. 2003b.

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

PARKHE, A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v.22, p.579-601,1991.

- _____. Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n.4, p. 794-829,1993.
- PAZ, Y. Um desafio para o novo século. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócio da FGV. Instituto Brasileiro de Economia, v.22, n.10, p.18-22, fev/mar. 2003.
- PINHEIRO, I.A. Globalização ... o Estado e os governos saem de cena ... Será? **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, editada pela Esc. de Adm. da UFRGS, n.2, v.6, março/abril, 2000.
- PORTER, M. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v.76, n.6, p.77-90, nov./dec. 1998.
- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p.295-336, 1990.
- PREMARATNE, S.P. Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. **Journal of Small Business Management**, v.39, n.4, p.363-371, 2001.
- QUENTAL, C.M.; SILVA, G.F.; LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro, n.10, p.5-27, 2001.
- RANK, K.O.N.; WALD, A.M.A. A Methodological Framework for the Analysis of Network Organizations. In: Hagedoorn, John / Lundan, Sarianna (eds.): **26th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA)** 10-12 December 2000, 'European Business in the Global Network'. Maastricht.
- RAPOSO, P. Redes nordestinas reagem à invasão. **Gazeta Mercantil**, p.C-2, 26 jan. 1999.
- RIBAULT, J.M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1995.
- RICHARDSON, R.J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, R.A. da; CERETTA, P.S. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: 22º ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –ENANPAD. 1998 Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu, PR, 1998. CD-ROM.

RODRIGUES, C. O concorrente é bom companheiro. **Pequenas Empresas Grandes negócios**. Disponível em: <http://pegn.globo.com/edic/ed143/ges_companheiro.htm>. Acesso em: 16 ago. 2002.

ROJO, J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n.11, p.101-122, mar. 2000.

SAAB, W.G.L. ; GIMENEZ, L.C.P. ; RIBEIRO, R.M. Supermercado no Brasil: o movimento das grandes empresas. **Gerência Setorial de Comércio e Serviços**, n.22. BNDES, dez. 2000a.

_____. Supermercado no Brasil: o movimento das empresas menores. **Gerência Setorial de Comércio e Serviços**, n.24. BNDES, dez. 2000b.

SANTANA, D. **Livre concorrência**. Disponível na URL: <<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/cidadao>>. Acesso em 10 de março de 2005.

SANTORO. P.; NUNES, J. **Desenvolvimento urbano**. Disponível na URL: <http://www.polis.org.br/banco_de_experiencias_interna.asp?codigo=53>. Acesso em 10 de dezembro de 2003.

SANTOS, S.A.; GIMENEZ. Reestruturação de comércio varejista e supermercados. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, BNDES, mar. 1999.

SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; ABRAHÃO FRANÇA, S.E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 1994.

SATO, G.S.; BESSA JR., A.A. The brazilian food retail market: concentration by mergers and acquisitions. In: World Congress of Rural Sociology e XXXVIII Brazilian Congress of Rural Economy and Sociology. 2000. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro -RJ, 30 jul. -05 ago. 2000.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SENHORAS, E.M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **Read - Revista Eletrônica de Administração**, UFRGS, Porto Alegre, ed. 33, n. 3, v. 9, jun. 2003.

SESSO FILHO, U.A. O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990. 2003. 216f. **Tese** (doutorado em Ciências, área de concentração Economia Aplicada)-Escola Superior de Agricultura Luís de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SHAW, E. Networks and their relevance to entrepreneurial/marketing interface: a review of the evidence. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v.1, n.1, p.24-40, 1999.

SILBERFELD, J.C.; HAGE, M. Supermercados e a ameaça dos oligopólios. **Gazeta Mercantil**, p.A-3, 26 ago. 1998.

SILVA, A.L.da. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. 1999. 155f. **Tese** (Doutoramento)-Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVA, G.M.O.; FAMÁ, R. O recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados : possíveis causas e conseqüências. In: Seminários de Administração – SEMEAD, 4/SEMEAD JR., 1, 1999, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP-FEA/PPGA, 1999. CD-ROM.

SILVEIRA, G.J.A.; LEPSCH, S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

SMITH, S. The Role of Trust in SME Business Network Relationships. **Honours thesis**, Queensland University of Technology, 1996.

SONAE. **Sonae**. Disponível na URL: <www.sonae.com.br>. Acesso em 10 de outubro de 2004.

SOUZA, M.G. **Centrais de negócios**: uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo: Edições inteligentes, 2004.

SOUZA,W. Sortimento limitado: um bom negócio? **Revista SuperHiper**, ano 28, n.316, p.24-30, dez./jan. p.24-30, 2002a.

SOUZA, W. Formatos de loja. **Revista SuperHiper**, ano 28, n. 308, p.26-33, abr. 2002b.

SOUZA, W. As lições e os ganhos da união. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, ano XIV, n.162, jul. 2002c.

SØRENSEN, T.M. Planning and regulation of the retail trade to protect the inner city environment and to prevent unhealthy competition. **FIG XXII International Congress**. Washington, D.C. USA. April, p.19-26, 2002.

SPAR. **Spar handbook 2004**. Amsterdam, 2004.

STERNQUIST, B. International Expansion of US retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 25, n.8, p. 262-268, 1997.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. USA: Sage Publications, 1990.

SUPERGIRO. O mais novo modelo de rede independente: parcerias com fornecedores asseguram a profissionalização da mão-de-obra. **Revista Supergiro**, ano VII, nº 82, fev. 2003.

SUPERGROS. Supergros. Disponível na URL: <<http://www.supergros.com/sider/firmaprofil.html>>. Acesso em 08 de janeiro de 2005.

TERMÔMETRO DO VAREJO. Associativismo: pequeno varejo cria um novo modelo de crescimento. **Termômetro do Varejo**, n.3, jul. 1998.

TERRA, E. **Varejo no Brasil e no mundo: perspectivas e tendências**. Palestra realizada no Fórum PROVAR (Programa de Administração de Varejo) de Varejo realizado em São Paulo em novembro de 2003, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAUSP/RP.

THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS. **Thompson Management Horizons**. Disponível na URL: <<http://www.tmh.com.br>>. Acesso em 10 de janeiro de 2005.

TOMAZELA, J.M. Farmácias e Padarias criam redes de compras. **Jornal Estado de São Paulo**, p.B-6, 3 jan. 1999.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11 n. 3/4, p. 44 – 62, 1996.

VALENTE, D. Avaliação higiênico-sanitária e físico-estrutural dos supermercados de Ribeirão Preto. 2001. 150f. **Dissertação** (mestrado em Ciências Médicas, área de concentração Saúde na Comunidade)-Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 2000. 92p.

WAL-MART. **Wal-Mart**. Disponível na URL:

<<http://www.observatoriosocial.org.br/empr/walmart/materia.htm>>. Acesso em 10 de dezembro de 2004.

WHITE, H.M.F. Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry. **British Food Journal**, v.102, n.1, p. 6-17, 2000.

WHITEOAK, P. The realities of quick response in the grocery sector: a supplier viewpoint. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.24, n.10, p.33-39, 1994.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296, 1991.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. 2nd USA: Sage Publications, 1994.

YOKOI, Y. Benchmarking: adotar práticas alheias bem sucedidas pode ser a receita de sucesso. **Jornal do Comércio do Rio de Janeiro**. Disponível na URL: <<http://www.jornaldocomercio.com.br/edicoes/030102/lojista/loj1.htm>>. Acesso em 04 de fevereiro de 2003.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron books, 1996. 288p.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO (Etapa 2)

I - Caracterização da empresa

- Identificação da empresa
- Razão Social: _____
- Localização/Cidade: _____
- Ano de Fundação: _____
- Nº de lojas (filiais): _____
- Nº de funcionários da empresa (total, considerando todas as filiais): _____
- E-mail/telefone para contato: _____

II - Pontos-Chaves

- Surgimento da idéia da formação da rede de compras
- Participação da empresa na rede de compras
- Ano de fundação
- Localização da sede
- Número de empresas que participam da rede de compras. Mesma região?
- Ramo de atuação (supermercados) ou existe a participação de outras empresas
- Objetivo atual da rede
- Vantagens já conseguidas por meio da rede de compra
- Objetivos pretendidos pelas empresas com a formação da rede de compras
- Expectativas da empresa em participar da rede de compras. Contemplação
- Ganhos obtidos pelos consumidores, supermercados e indústrias com a formação da rede de compras
- Concorrentes das redes de compras
- Comprometimento dos integrantes da rede de compras.
- Fatores que dificultam a rede em ampliar o número de associados
- Fatores que dificultam a rede em ampliar o número de fornecedores com os quais negociam
- Fatores que dificultam a rede em ampliar suas atividades
- Pontos fortes que fazem com que a rede seja competitiva e traga retornos favoráveis aos seus parceiros
- Pontos fracos que faz em com que a rede não seja competitiva
- Como as redes de compras são vistas pelos grandes hipermercados
- As redes de compras como uma alternativa eficiente para tornar os varejistas de pequeno e médio porte mais competitivos
- Realidade das redes de compra no Brasil

- Tendência mundial e no Brasil das redes de compra
- Redes de compras como a única estratégia de sobrevivência dos varejistas de pequeno e médio porte frente à concorrência das grandes redes
- O que fazer para melhorar o desempenho das redes de compras
- Processo de negociação da rede de compras com os fornecedores
- Variáveis mais importantes envolvidas no processo de negociação
- Tipos de produtos negociados pelas redes de compras junto aos fornecedores
- Negociação direta com as indústrias ou a existência de intermediário nesse processo
- Liderança entre os integrantes da rede
- Negociação entre os integrantes da rede
- Dificuldades encontradas pela rede de compras na negociação
- Tipos de vantagens na negociação com fornecedores que a empresa já conseguiu obter
- Habilidades necessárias para um negociador de uma rede de compras
- Relação de poder e dependência nas negociações das redes de compras junto aos fornecedores
- Pessoa que realiza a negociação da rede de compra com os fornecedores
- Habilidades que o negociador deve possuir para efetuar uma boa negociação
- Desempenho do negociador no processo de negociação
- Informações necessárias para o negociador ter um bom desempenho na negociação
- Comunicação entre a rede de compras e os fornecedores
- Comunicação entre os integrantes da rede de compras
- Frequência das negociações
- Tempo médio de duração das negociações das redes de compras junto aos fornecedores
- Ética nas negociações entre os integrantes da rede de compras
- Ética nas negociações entre a rede e seus fornecedores
- Ações para melhorar o processo de negociação das redes de compras com seus fornecedores

APÊNDICE 2**QUESTIONÁRIO QUALITATIVO (Etapa 3)****I - Caracterização da rede de compra****1. Identificação da rede de compra**

- Razão social: _____
- Localização/Cidade sede da rede de compra: _____
- Ano de fundação da rede de compra: _____
- Nº de supermercados que participam da rede de compra: _____
- Nº de lojas que integram a rede de compra: _____
- Abrangência /Localização geográfica da rede de compra _____
- Nº total de funcionários dos supermercados que integram a rede de compra (total, considerando todas as filiais): _____
- E-mail/telefone para contato: _____

2. Dados pessoais

- Nome: _____
- Cargo Ocupado: _____
- Tempo de empresa: _____
- Experiência no ramo: _____
- Escolaridade: _____

II – Dados relevantes sobre as redes de compras**1. Como surgiu a idéia da formação da rede de compra?**

2. Quais investimentos foram necessários para os supermercados de pequeno e médio porte se integrarem à rede de compra?

3. Quais os objetivos pretendidos pelos supermercados com a formação da rede de compra?

4. Quais os objetivos atuais da rede de compra?

5. Quais as principais dificuldades iniciais encontradas pelos supermercados de pequeno e médio porte na formação da rede de compra?

6. Quais atividades conjuntas são atualmente realizadas através da rede de compra?

7. Existe interesse dos supermercados de pequeno e médio porte, integrantes da rede de compra, em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente?

8. Quais ações foram tomadas pelos supermercados de pequeno e médio porte visando a profissionalização da rede de compra?

9. Quais tipos de produtos os supermercados de pequeno e médio porte compram através da rede de compra?

10. Do total adquirido pelos supermercados de pequeno e médio porte, quanto (em %) é comprado via rede de compra? Quanto isso representa em volume de compras (\$)?

11. Na sua opinião, quais foram as vantagens obtidas pelos consumidores, pelos supermercados associados da rede e pela indústria com a formação da rede de compra?

- consumidores: _____
- supermercados (associados): _____
- indústria: _____

12. Dentre as opções abaixo, enumere **os ganhos já obtidos** pelas empresas por serem integrantes da rede de compra, de acordo com sua importância (1 para o mais importante, 2 para o segundo...):

- () melhores condições na negociação com fornecedores
- () serviços de marketing e promoção conjuntos
- () profissionalização da administração
- () recrutamento e treinamento de funcionários em conjunto
- () assessoria jurídica em conjunto
- () compartilhamento de custos (transporte, divulgação etc.)
- () padronização de lojas e uniformes
- () criação de cartão da loja (fidelidade)
- () troca de experiência entre as empresas participantes da rede
- () aumento de linha de crédito
- () marcas próprias
- () Outros ganhos: _____

13. Quais foram os ganhos obtidos em termos de:

- aumento das vendas _____ %
- aumento da disponibilidade de produtos nas lojas _____ %
- redução dos preços dos produtos comprados _____ %
- redução de gastos com compras _____ %
- redução do custo médio, comprando via rede _____ %

14. Os ganhos obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte com a formação da rede de compra têm sido suficientes para justificar esse associativismo? Explique.

15. Quais os pontos fortes que fazem com que a rede seja competitiva e traga retornos favoráveis aos seus parceiros? E quais os pontos fracos que fazem com que a rede possa não ser competitiva?

- Pontos fortes: _____
- Pontos fracos: _____

16. Qual o grau de lealdade dos supermercados para com a rede de compras?

17. Como você avaliaria o envolvimento dos supermercados para com a rede de compra?

18. Como você avaliaria o relacionamento entre os supermercados integrantes da rede?

19. Você acredita que a formação de redes de compras é a única estratégia de sobrevivência dos varejistas de pequeno e médio porte frente à concorrência das grandes redes? Explique.

20. permanecer na rede de compra nos próximos cinco anos?

21. Quais ações estão sendo atualmente adotadas visando manter o bom funcionamento da rede de compra nos próximos cinco anos?

22. Quais ações conjuntas poderiam ser adotadas pela rede de compra para maximizar os ganhos obtidos por essa união de esforços?

23. Quais ações poderiam ser adotadas para garantir a sustentabilidade a longo prazo das redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil?

24. Você acredita que a formação das redes de compras de varejistas de pequeno e médio porte já é uma realidade no Brasil? E no mundo?

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO (Etapa 4)

I - CARACTERIZAÇÃO DA CENTRAL DE NEGÓCIO

1. Identificação da central de negócio

- Razão social: _____
- Localização/Cidade sede da central de negócio: _____
- Ano de fundação da central de negócio: _____
- Nº de supermercados que participam da central de negócio: _____
- Nº de lojas que integram a central de negócio: _____
- Abrangência /Localização geográfica da central de negócio _____
- Nº total de funcionários dos supermercados que integram a central de negócio (total, considerando todas as filiais): _____
- E-mail/telefone para contato: _____

2. Dados pessoais do (s) respondente (s)

- Nome: _____
- Cargo Ocupado: _____
- Tempo de empresa: _____
- Experiência no ramo: _____
- Escolaridade: _____

3. Perfil-padrão dos supermercados de pequeno e médio porte associados à sua central de negócio

- Nº médio de check-outs por loja: _____
- Nº médio de funcionários por loja: _____
- Faturamento mensal médio por loja: _____
- Tamanho médio de cada loja por m²: _____
- Investimentos necessários para os supermercados de pequeno e médio porte se integrarem à central de negócio (tipos de investimento e em valor – R\$): _____

II – DADOS RELEVANTES SOBRE AS CENTRAIS DE NEGÓCIO

1. Quais são os principais motivos que levaram os supermercados de pequeno e médio porte à formação da central de negócio? Enumere sua resposta atribuindo 1 para a alternativa que mais condiz com a sua realidade, 2 para a segunda....e assim por diante). Se existir uma alternativa que não se aplica à sua realidade, você não precisa atribuir um número.

- () necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores
- () necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor
- () necessidade de acesso a um número maior de fornecedores
- () necessidade de operar com um melhor mix de produtos
- () necessidade de atender melhor aos clientes, oferecendo melhores preços e serviços
- () outro: _____

2. Quais são os objetivos atuais da central de negócio? Enumere sua resposta atribuindo 1 para a alternativa que mais condiz com a sua realidade, 2 para a segunda....e assim por diante). Se existir uma alternativa que não se aplica à sua realidade, você não precisa atribuir um número.
- comprar produtos mais baratos
 - conseguir melhores prazos de pagamento
 - fortalecer a união dos supermercados integrantes da central de negócio
 - sobreviver no mercado, crescer
 - negociar diretamente com a indústria, com poder de compra - grandes volumes
 - compartilhar tecnologia e informações
 - compartilhar ações de marketing (vendas, promoções, publicidade, layout etc.)
 - compartilhar ações jurídicas
 - outras: _____
3. Dentre as opções abaixo, quais são os objetivos futuros, pretendidos pelos supermercados com a central de negócio? Enumere sua resposta atribuindo 1 para a alternativa que mais condiz com a sua realidade, 2 para a segunda....e assim por diante). Se existir uma alternativa que não se aplica à sua realidade, você não precisa atribuir um número.
- conseguir comprar produtos mais baratos junto aos fornecedores
 - conseguir melhores prazos de pagamento
 - fortalecer a união dos supermercados integrantes da central de negócio
 - sobreviver no mercado, crescer
 - negociar diretamente com a indústria, com poder de compra - grandes volumes
 - compartilhar tecnologia e informações
 - compartilhar ações de marketing (vendas, promoções, publicidade, layout etc.)
 - compartilhar ações jurídicas
 - outras: _____
4. Dentre as opções abaixo, enumere os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte por serem integrantes da central de negócio, de acordo com sua importância. Enumere sua resposta atribuindo 1 para o ganho mais importante, 2 para o segundo....e assim por diante). Se existir uma alternativa que não se aplica a sua realidade, você não precisa atribuir um número.
- melhores condições na negociação com fornecedores
 - serviços de marketing e promoção conjuntos
 - profissionalização da administração
 - recrutamento e treinamento de funcionários em conjunto
 - assessoria jurídica em conjunto
 - compartilhamento de custos (transporte, divulgação etc.)
 - padronização de lojas e uniformes
 - criação de cartão da loja (fidelidade)
 - troca de experiência entre as empresas participantes da central
 - aumento de linha de crédito
 - marcas próprias
 - acesso a fornecedores que antes não compravam devido ao baixo volume
 - outros ganhos: _____
5. Quais foram os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte em termos de aumento nas vendas após a adesão à central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**
- não houve aumento nas vendas
 - aumento de até 5% nas vendas
 - aumento de 5,1% a 10% nas vendas
 - aumento de 10,1% a 15% nas vendas
 - aumento de 15,1% a 20% nas vendas
 - aumento de 20,1% a 25% nas vendas
 - aumento superior a 25% nas vendas: _____% (colocar a porcentagem do aumento)

6. Quais foram os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte em termos de aumento do mix de produtos nas lojas após a adesão à central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**
- () não houve aumento do mix de produtos nas lojas
 () aumento de até 5% do mix de produtos nas lojas
 () aumento de 5,1% a 10% do mix de produtos nas lojas
 () aumento de 10,1% a 15% do mix de produtos nas lojas
 () aumento de 15,1% a 20% do mix de produtos nas lojas
 () aumento de 20,1% a 25% do mix de produtos nas lojas
 () aumento superior a 25% do mix de produtos nas lojas: _____% (colocar a porcentagem do aumento)
7. Quais foram os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte em termos de redução nos preços dos produtos comprados após a adesão à central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**
- () não houve redução nos preços dos produtos comprados
 () redução de até 5% nos preços dos produtos comprados
 () redução de 5,1% a 10% nos preços dos produtos comprados
 () redução de 10,1% a 15% nos preços dos produtos comprados
 () redução de 15,1% a 20% nos preços dos produtos comprados
 () redução de 20,1% a 25% nos preços dos produtos comprados
 () redução superior a 25% nos preços dos produtos comprados: _____% (colocar a porcentagem da redução)
8. Quais foram os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte em termos de redução do custo médio após a adesão à central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**
- () não houve redução dos custos médios
 () redução de até 5% dos custos médios
 () redução de 5,1% a 10% dos custos médios
 () redução de 10,1% a 15% dos custos médios
 () redução de 15,1% a 20% dos custos médios
 () redução de 20,1% a 25% dos custos médios
 () redução superior a 25% dos custos médios: _____% (colocar a porcentagem da redução)
9. Quais foram os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte em termos de aumento no faturamento após a adesão à central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**
- () não houve aumento no faturamento das lojas
 () aumento de até 5% no faturamento das lojas
 () aumento de 5,1% a 10% no faturamento das lojas
 () aumento de 10,1% a 15% no faturamento das lojas
 () aumento de 15,1% a 20% no faturamento das lojas
 () aumento superior a 20% no faturamento das lojas: _____% (colocar a porcentagem do aumento)
10. Na sua opinião, a central de negócio de fato proporciona a sobrevivência dos supermercados de pequeno e médio porte integrantes da central? **Assinale apenas uma alternativa.**
- () sim, por si só essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da central
 () sim, essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da central, mas desde que outras ações internas sejam incorporadas
 () não, a central de negócio não proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes
11. Os ganhos já obtidos pelos supermercados de pequeno e médio porte com a formação da central de negócio têm sido suficientes para justificar esse associativismo? **Assinale apenas uma alternativa.**
- () com certeza os ganhos já obtidos justificam esse associativismo
 () em parte, pois os ganhos propiciaram uma melhora relativa na rentabilidade dos supermercados
 () os ganhos foram poucos, mas é possível que haja uma melhora nos próximos anos
 () o associativismo infelizmente não tem se mostrado uma alternativa eficiente

12. Quais as principais dificuldades iniciais encontradas pelos supermercados de pequeno e médio porte na formação da central de negócio? Enumere sua resposta atribuindo 1 para a alternativa que mais condiz com a sua realidade, 2 para a segunda...e assim por diante). Se existe uma alternativa que não se aplica à sua realidade, você não precisa atribuir um número.

- questões culturais entre os supermercados integrantes da central
- falta de cooperação e comprometimento de alguns associados
- falta de afinidade entre alguns associados
- visão limitada dos associados, que a viam como uma "central de compras" e não uma central de negócios
- dificuldade de relacionamento com grandes indústrias
- operacionalização da unificação das compras dos produtos
- falta de credibilidade das indústrias na central de negócio
- predominância do espírito individualista
- sistema tributário nacional (bitributação)
- outra: _____

13. Quais as principais dificuldades atuais enfrentadas pelos supermercados de pequeno e médio porte integrantes da central de negócio, que impactam diretamente no sucesso da mesma? Enumere sua resposta atribuindo 1 para a alternativa que mais condiz com a sua realidade, 2 para a segunda...e assim por diante). Se existe uma alternativa que não se aplica à sua realidade, você não precisa atribuir um número.

- questões culturais entre os supermercados integrantes da central
- falta de cooperação e comprometimento de alguns associados
- falta de afinidade entre alguns associados
- visão limitada dos associados, que a vêem como uma "central de compras" e não uma central de negócios
- dificuldade de relacionamento com grandes indústrias
- operacionalização da unificação das compras dos produtos
- falta de credibilidade das indústrias na central de negócio
- a predominância do espírito individualista
- sistema tributário nacional (bitributação)
- outra: _____

14. Como pode ser avaliado o relacionamento entre os supermercados de pequeno e médio porte integrantes da central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**

- muito positivo – existe um bom relacionamento entre todos os associados
- parcialmente positivo – existe um bom relacionamento entre a maioria dos associados
- parcialmente negativo – existe um relacionamento precário entre a maioria dos associados
- muito negativo – não existe cooperação, nem comprometimento por parte dos associados

15. Como pode ser avaliado o grau de envolvimento dos supermercados de pequeno e médio porte com a central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**

- alto grau de envolvimento dos supermercados de pequeno e médio porte com a central de negócio
- médio grau de envolvimento dos supermercados de pequeno e médio porte com a central de negócio
- baixo grau de envolvimento dos supermercados de pequeno e médio porte com a central de negócio

16. Quais atividades conjuntas são atualmente realizadas através da central de negócio? **Assinale quantas alternativas forem necessárias.**

- () compras conjuntas
 () promoções conjuntas de produtos
 () campanhas publicitárias conjuntas
 () recrutamento e seleção de pessoal de forma conjunta
 () treinamento conjunto de funcionários
 () padronização conjunta de lojas e uniformes
 () desenvolvimento de um logotipo único
 () cartão de crédito unificado entre os integrantes da central de negócio
 () fabricação conjunta de produtos de marca própria
 () ações legais/jurídicas conjuntas
 () logística conjunta
 () outras atividades: _____

17. Que tipos de produtos os supermercados de pequeno e médio porte compram via central de negócio? **Assinale quantas alternativas forem necessárias.**

- () produtos de cesta básica
 () produtos congelados e semi-prontos
 () produtos perecíveis (verduras e legumes)
 () bebidas
 () produtos de higiene e limpeza
 () produtos de beleza/perfumaria
 () carnes
 () frios/laticínios

18. Do total de compras dos supermercados de pequeno e médio porte associados, quanto é realizado via central de negócio? **Assinale apenas uma alternativa.**

- () até 10%
 () de 11% a 20%
 () de 21% a 30%
 () de 31% a 40 %
 () de 41% a 50%
 () superior a 50% : _____

19. Quais ações conjuntas poderiam ser adotadas pela central de negócio para maximizar os ganhos obtidos por essa união de esforços?

20. Quais ações poderiam ser adotadas para garantir a sustentabilidade no longo prazo das centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil?

21. Quais fatores impactam na sustentabilidade dos supermercados integrantes da central de negócio no longo prazo?

22. Quais ações foram tomadas pelos supermercados de pequeno e médio porte visando à profissionalização da central de negócio? **Assinale quantas alternativas forem necessárias.**

- () contratação de profissionais especializados para o seu melhor gerenciamento
- () investimento em infra-estrutura (prédio, escritório)
- () investimento em tecnologia (equipamentos, computadores, programas especializados etc.)
- () investimento em logística (aquisição de caminhões para transporte etc.)
- () investimento em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos
- () investimento em consultorias de apoio/suporte
- () outras: _____

23. Existe a pretensão, por parte dos supermercados de pequeno e médio porte, de permanecer na central de negócio nos próximos cinco (5) anos?

24. Existe interesse dos supermercados de pequeno e médio porte em ampliar as ações conjuntas realizadas atualmente pela central de negócio?

25. Quais ações estão sendo atualmente adotadas visando manter o bom funcionamento da central de negócio nos próximos cinco (5) anos?

Comentários:

APÊNDICE 4

Carta às Redes de Compra de Supermercados Brasileiros (Etapa 4)

Prezado(a) Sr(a).

Esta pesquisa tem como objetivo levantar dados a respeito das redes de compra de supermercados brasileiros para a elaboração de um modelo de sustentabilidade para as redes. A responsável por este trabalho é a Profa. Flávia Angeli Ghisi, doutoranda na Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo, campus Ribeirão Preto (FEARP-USP). Além disso, diversos professores e alunos estão envolvidos no estudo deste tema dentro da mesma universidade.

É de grande importância o preenchimento completo do questionário, bem como seu breve retorno, para que seja possível a realização de uma análise estatística quantitativa.

Os benefícios desta pesquisa terão reflexo tanto na comunidade empresarial do ramo (associados das redes de compra) como também nos meios acadêmicos, gerando interesse, tanto de profissionais como de alunos de faculdades, no aprofundamento de seus conhecimentos sobre o assunto.

Essa pesquisa é extremamente importante para fomentar discussões e disseminar o conhecimento sobre a realidade das redes de compras, fazendo-se comparações devidas do observado na teoria e prática. Ressaltando que todas as informações obtidas nas entrevistas serão mantidas em sigilo.

Sendo assim, a ABRAS, juntamente com a Profa. Flávia Ghisi e todos os acadêmicos da FEARP-USP envolvidos no estudo deste tema, vêm por meio desta solicitar o apoio e a cooperação da sua rede de compras na participação desta pesquisa.

A sua participação é fundamental para a concretização dessa pesquisa.

Contamos com o seu apoio e nos comprometemos a enviar os resultados do estudo assim que o mesmo seja finalizado.

Antecipamos nossos agradecimentos pela atenção.

Flávia Angeli Ghisi
Doutoranda FEARP/USP Ribeirão Preto

APÊNDICE 5

QUESTIONÁRIO QUALITATIVO INTERNACIONAL (Etapa 5)

I – CHARACTERIZATION OF THE COMPANY

1. IDENTIFICATION

- Corporate name: _____
- Seat Localization: _____
- Year of foundation: _____
- Number of supermarkets associated at the company: _____
- Total number of employees: _____
- E-mail/telephone number for contact: _____

2. PERSONAL DATA OF THE RESPONDENT

- Name: _____
- Busy position: _____
- Time in the company: _____
- Experience in the branch: _____
- School Degree: _____

II – INFORMATION ABOUT THE BUYING GROUPS OR THE BUSINESS NETWORK

1. In your opinion, which are the main reasons that had taken by the supermarkets to formation the buying group or the business network?

2. In your opinion, which profits you believe the supermarkets already had gotten so far by being a part of the buying group or the business network?

3. In your opinion, does the buying group or the business network provides on fact the survival of the supermarkets that integrate the group?

4. What are the profits already gotten by the supermarkets with the formation of the buying group or the business network?

5. Which are the mains difficulties for the buying group or the business network members deal with? What are the direct impacts in the success of the group?

6. How do you evaluate the relationship between the supermarkets that integrate the group or the business network?

7. How do you evaluate the degree of involvement of the supermarkets with the buying group or the business network?

8. Which are the joint activities developed by the buying group or the business network?

9. Which joint actions could be adopted by the buying group or the business network to maximize the profits gotten for this union of efforts?

10. What do you believe that should be done for guarantee the sustainability in the long run of the buying groups or the business network?

11. Which actions are being currently adopted aiming to keep the good functioning of the buying group/business network?

12. In your opinion, which advantages can exist by the formation of the buying group or the business network for the consumers, industry and the supermarkets associated?
 - Consumers: _____
 - Supermarkets associates _____
 - Industry _____

13. In your opinion, what make the buying group or the business network competitive? Which are the hardest things that the group or the network has to deal for becomes competitive?

14. Do you believe that the buying group or the business network already is a reality in your country? And in the world?

Other Comments:
