

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS CICLOS DE VIDA DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS:
UM ESTUDO NO SETOR SUPERMERCADISTA NO ESTADO DE
SÃO PAULO**

ROGÉRIO POUSA

ORIENTADOR: PROF. DR. OSVALDO ELIAS FARAH

**Piracicaba, SP.
Abril, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS CICLOS DE VIDA DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS:
UM ESTUDO NO SETOR SUPERMERCADISTA NO ESTADO DE
SÃO PAULO**

ROGÉRIO POUSA

ORIENTADOR: PROF. DR. OSVALDO ELIAS FARAH

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Piracicaba
Abril, 2006

FICHA CATALOGRÁFICA

POUSA, Rogério

Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: Um Estudo no Setor Supermercadista no Estado de São Paulo/ Rogério Pousa – Piracicaba, SP, 2006

Orientador: Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Centrais de Negócios. 2. Redes de Empresas. 3. Supermercados. 4. Pequenas e Médias Empresas I. Farah, Osvaldo Elias. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

À Deus
por sempre me
conduzir às melhores escolhas

Dedico este trabalho

À minha mãe
que predestinou as minhas conquistas

Ao meu pai adotivo Brito
por seus conselhos, por sua generosidade,
por ter acreditado e por me fazer acreditar em meu potencial

À minha amada Adriana
pelo apoio incondicional e incentivo constante

Aos meus filhos Pedro e André
que aguardam todas as noites meu retorno com sorrisos e energia

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah, que neste convívio revelou-se muito mais que um orientador, um mestre, um amigo e um incentivador.

Aos Professores Dr. Mário Sacomano Neto e Dr. José Paulo Alves Fusco as valiosas sugestões que contribuíram para o aprimoramento desta dissertação.

Aos Professores Dr. Antonio Carlos Giuliani, Dr^a. Nádia K. Pizzinatto, Dr^a. Elisabete S. Siqueira e Dr. Eduardo E. Spers minha eterna gratidão por seus ensinamentos e dedicação em toda trajetória.

Às funcionárias Rosa e Dulce pelo carinho e presteza com que sempre me atenderam.

Ao Prof. Antonio Francisco Iemma a valorosa colaboração na conclusão deste trabalho.

A todos da APAS, em especial ao Sr. Edivaldo Bronzeri, Eldrim Magagnini, Stela Beluzzi e Lana de Paula por não medirem esforços para disponibilizar as informações necessárias para a realização deste trabalho.

À ABRAS, em especial, Renata e Elisangela, por disponibilizar todo o arquivo histórico da evolução do segmento supermercadista no Brasil.

A Rachel Prado (Revista Giro News), Yemal, Andia, Cristina Casadei, Bonassi e Kinouchi por compartilharem suas pesquisas e conhecimentos.

Ao amigo Luís Antonio Zolini por suas grandes idéias nos momentos oportunos.

Ao amigo Alberto Martins Júnior sua disposição em me atender sempre que precisei de orientação.

Aos amigos Almeida, Claudemir, Eduardo, Felipe, Fernando e Rodrigo o companheirismo, amizade e a disponibilidade em todas as horas.

Ao srs. Roberto e Gustavo Gutierres, pois seus incentivos e compreensão foram ímpares para que este objetivo fosse alcançado.

E a todas as outras pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho...

...minha eterna gratidão.

Daqui a cinco anos você estará bem perto de ser a mesma pessoa que é hoje, exceto por duas razões: os livros que você ler e as pessoas de quem se aproximar.

Charles Jones

RESUMO

O objetivo deste trabalho é classificar as Centrais de Negócios do setor supermercadista no Estado de São Paulo, de acordo com os estágios descritos na literatura, por meio de uma matriz de análise proposta pelo pesquisador. A grande dificuldade que o setor experimenta é a falta de uniformidade de objetivos dos seus participantes, alguns em descompasso com a maioria. Esse e outros fatores negativos acabam por fazer com que a central tenha que executar uma seleção dos associados para tornar possível a migração para estágios mais avançados, em comparação com centrais de países mais desenvolvidos. A metodologia utilizada neste estudo foi a realização de uma pesquisa exploratória. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos representantes das Centrais de Negócios que atuam no Estado de São Paulo. Foram utilizados, além de documentação complementar, dados advindos de outras pesquisas realizadas sobre associativismo no Brasil. A pesquisa revelou que as Centrais de Negócios distribuem-se nos quatro estágios de forma diferenciada, sendo que os Estágios de maior concentração são o Estágio Precursora, de Desenvolvimento e Maturidade Plena. Conclui-se ainda que, por meio do associativismo, as pequenas empresas no segmento supermercadista no Estado de São Paulo vêm conseguindo não só sobreviver no mercado, como crescer, criando novas oportunidades de empregos garantindo seu desenvolvimento equilibrado.

Palavras Chaves: centrais de negócios; redes de empresas; supermercados; pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to classify the business-oriented Central offices of the supermarket sector of São Paulo State, in accordance with the stage described in the literature, by means of a matrix analysis proposed by the researcher. The great difficulty experienced by the sector is the lack of uniformity related to the objectives of its participants, some of them out of step with the majority. This and other negative factors leads the central office to execute an election of the associates to become possible the migration to more advanced stages, in comparison with central offices of more developed countries. The methodology used in this study was the accomplishment of an exploratory research. The data had been collected by means of questionnaires applied to the representatives of the business-oriented Central offices acting in São Paulo State. It was used, beyond complementary documentation, data from other research carried through on associativism in Brazil. The research disclosed that the business-oriented Central offices are distributed in the four stages in differentiated form, being the stages of bigger concentration the Precursory, the Development and the Full Maturity. It is still concluded that, by means of the associativism, the small companies in the supermarket segment in São Paulo State not only come obtaining to survive in the market, as to grow, creating new chances of jobs guaranteeing its balanced development.

Keys words: business-oriented central offices; chain of companies; supermarkets; small and medium companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das MPME’s no Brasil	08
Quadro 2 – Comparativo da legislação atual com a Lei Geral.....	12
Quadro 3 – Os obstáculos dos pequenos e médios empresários brasileiros.....	15
Quadro 4 – Maneira como a cooperação pode adicionar valor aos produtos.....	23
Quadro 5 – Elementos estruturais das redes de empresas	29
Quadro 6 – Tipologia de redes de empresas.....	39
Quadro 7 – Classificação das Centrais de Negócios segundo a linha empresarial e operacional	44
Quadro 8 – Características principais dos ciclos de vidas das Centrais de Negócios ...	46
Quadro 9 – Matriz de Classificação dos Ciclos de vidas das Centrais de Negócios.....	48
Quadro 10 – Distribuição setorial e numero de respostas	49
Quadro 11 – Distribuição geográfica	50
Quadro 12 – Ano de constituição das Centrais de Negócios.....	52
Quadro 13 – Serviços oferecidos pelas Centrais de Negócios utilizados pelos associados	55
Quadro 14 – Resultados obtidos da pesquisa sobre redes de farmácias.....	58
Quadro 15 – Resultado de pesquisa realizado junto a 30 empresários.....	60
Quadro 16 – Resumo dos principais resultados sobre a percepção dos associados em participar em uma rede associativista.....	62
Quadro 17 – Principais formatos de varejo	72
Quadro 18 – Classificação de lojas no setor supermercadista.....	78
Quadro 19 – Pesquisa Abras/Nielsen 2005	81
Quadro 20 – Tipificação por formato de loja	83
Quadro 21 – Demonstração geográfica das redes e associações no Brasil	85
Quadro 22 – Quadro comparativo de faturamento	85
Quadro 23 – Matriz de Ciclo de Vida das CNs	104
Quadro 24 – Classificação das CNs, segundo seu Estágio de evolução	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A formação dos empresários	17
Gráfico 2 – Participação de compras negociadas pelas Centrais de Negócios.....	51
Gráfico 3 – Existência de centro de distribuição das Centrais de Negócios	52
Gráfico 4 – Número médio de funcionários por loja associada	53
Gráfico 5 – Número médio de associados por segmento	54
Gráfico 6 – Número de lojas por Central de Negócios	54
Gráfico 7 – Marcas próprias utilizadas pelas Centrais de Negócios	55
Gráfico 8 – Lucro líquido médio	81
Gráfico 9 – Evolução no número de lojas	82
Gráfico 10 – Surgimentos das centrais de negócios no Estado de São Paulo	91
Gráfico 11 – Número de empresas associadas às centrais de negócios no Estados de São Paulo	92
Gráfico 12 – Número médio de <i>check-outs</i> por associado	92
Gráfico 13 – Área média de venda por associado	93
Gráfico 14 – Número médio de funcionários por associado	94
Gráfico 15 – Marcas próprias	94
Gráfico 16 – Padronização em uniformes, sinalização interna e <i>lay-out</i> de fachadas	95
Gráfico 17 – Forma de Gestão das centrais de negócios.....	96
Gráfico 18 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a forma de gestão	97
Gráfico 19 – Distância dos associados às respectivas CNs.....	97
Gráfico 20 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a Distância.....	98
Gráfico 21 – Foco.....	98
Gráfico 22 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida segundo o Foco	99
Gráfico 23 – Troca de Informações entre os associados	100
Gráfico 24 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a Troca de Informações entre os associados	100
Gráfico 25 – Apoios e Benefícios recebidos dos fornecedores.....	101
Gráfico 26 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, quanto aos Apoios e Benefícios recebidos dos Fornecedores	101
Gráfico 27 – Tipo de negociação	102
Gráfico 28 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, quanto ao Tipo de	

Negociação	102
Gráfico 29 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a Característica Principal.....	103
Gráfico 30 – Seleção de Futuros Associados	103
Gráfico 31 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a Seleção de Futuros Associados	104
Gráfico 32 – Classificação nos Ciclos de Vida das CNs de acordo com as variáveis ..	105
Gráfico 33 – Classificação geral das CNs do Estado de São Paulo	105
Gráfico 34 – Visão das CNs quanto à Troca e ao Compartilhamento de Informações entre os associados	106
Gráfico 35 - Visão das CNs quanto à Concordância dos Objetivos entre os associados	107
Gráfico 36 – Visão das CNs quanto às Diferenças de Porte entre os associados.....	107
Gráfico 37 – Classificação das CNs, segundo posição no ciclo de vida	109
Gráfico 38 – Classificação das CNs, segundo seus escores médios.....	110
Gráfico 39 – Troca e Compartilhamento de Informações, segundo o estágio do ciclo de vidas das CNs	112
Gráfico 40 – Identidade de Objetivos, segundo o estágio do Ciclo de Vida das CNs ..	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes do projeto de fábrica versus projeto de negócio	19
Figura 2 – Mix estratégico.....	21
Figura 3 – Rede Difusa e Rede Densa.....	30
Figura 4 – Classificação de varejistas por margem e rotação	74
Figura 5 – Esquema de estrutura de canal para bens de consumo.....	75
Figura 6 – Ciclo de vida do varejo	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das MPME's no Mercosul.....	08
Tabela 2 – Distribuição das CNs do Estado de São Paulo, segundo a região e município	89
Tabela 3 – Porcentagens de respostas úteis e de respostas descartadas	90

LISTA DE SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
APAS	Associação Paulista de Supermercados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNs	Centrais de Negócios
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	Índice de Preço ao Consumidor – Amplo
MDIC	Ministério do Desenvolvimento na Indústria e Comércio
ME	Micro Empresa
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
MPME's	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NCC	Novo Código Civil
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PME's	Pequenas e Médias Empresas
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SCM	Sociedade de Crédito ao Microempreendedor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização	01
1.2 Problema Central.....	03
1.3 Objetivo Central	03
1.4 Objetivos Específicos	03
1.5 Justificativas	04
1.6 Hipóteses	04
1.7 Estrutura do Trabalho.....	05

2 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

2.1 Contextualização	06
2.2 Classificação e Tipologia das Empresas	07
2.3 Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	11
2.4 Os Maiores Obstáculos dos Pequenos e Médios Empresários Brasileiros.....	14

3 REDES DE EMPRESAS: CONCEITUAÇÃO E FORMAS DE COOPERAÇÃO

3.1 Contextualização	18
3.2 Formas de Cooperação entre Empresas e Fatores de Sucesso	21
3.3 Análise e Governança das Redes.....	28
3.4 Tipos de Redes de Empresas	35

4 CENTRAIS DE NEGÓCIOS

4.1 Introdução.....	41
4.2 Conceitos	42
4.3 Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: Etapas e Conceitos	45
4.4 Matriz de Classificação dos Ciclos de Vida das Centrais de Negócios	48
4.5 Panorama das Centrais de Negócios no Brasil.....	49
4.6 Relatos de Estudos Realizados sobre Centrais de Negócios no Brasil.....	56

5 MERCADO VAREJISTA

5.1 Conceitos, Formatos e Características.....	71
5.2 Ciclo de Vida do Varejo	75
5.3 Supermercados – Conceitos e Categorias	77
5.4 Origem e Evolução do Setor Supermercadista no Brasil	78

5.5 A Importância do Setor Supermercadista na Economia Brasileira	80
5.6 A Evolução do Associativismo no Segmento Supermercadista.....	84
5.7 Exemplo de Associativismo no Mundo – Intermarché	86
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
6.1 Tipo de Pesquisa.....	88
6.2 Coleta de Dados	88
6.3 Caracterização da População Alvo e Amostra	88
6.4 Análise dos Resultados.....	90
6.5 Limitações da Pesquisa	115
6.6 Recomendações para Pesquisas Futuras.....	116
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
APÊNDICE	
Apêndice A.....	123
Apêndice B	128

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O século XX foi marcado pela urbanização da sociedade e, ao longo destes 100 anos, inúmeras foram as transformações que ocorreram na produção, na distribuição, na troca, no consumo e nas relações sociais. A dinâmica social e espacial desse período é caracterizada pelo “modo de vida urbano”. Segundo Pintaui (1981), o primeiro supermercado, surgiu na cidade de São Paulo em 1953 e trouxe consigo a inovação do auto-serviço.

Com isso, os consumidores passaram a ter contato direto com as mercadorias, sem a necessidade de um vendedor intermediando suas preferências, num sistema denominado *self service*, ou auto serviço. Entretanto, há um diferencial competitivo muito grande entre pequenos supermercadistas e as grandes cadeias de lojas de supermercados. Enquanto estas compram em grandes quantidades, para abastecer as lojas da rede e por isso tem grande poder de negociação, obtendo preços muito menores, os pequenos supermercadistas não têm essa vantagem.

Face aos desafios a que estão expostos, e objetivando permanecer no mercado, uma das estratégias dos pequenos varejistas é a formação de associações entre si, ou com grandes atacadistas, buscando não somente custos mais baixos na reposição dos estoques, como também uma maior eficiência administrativa e operacional.

Por meio do associativismo, muitas empresas menores estão obtendo vantagens que essa forma organizacional proporciona: aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências, maior acesso à informação e tecnologia, acesso a novos mercados e fornecedores, redução de custos e acesso a instituições e programas governamentais.

Observa-se, num primeiro momento, que estar dentro dessas associações, propicia facilidades junto a fornecedores que de outra forma, ou seja, trabalhando individualmente, sem estar associado, se tornaria mais difícil. Nas Centrais de Negócios, as negociações são realizadas por profissionais, concentrados apenas nessa atividade, havendo assim, uma especialização do processo de compra.

Para a indústria, a negociação, comportando volumes maiores, reduz o preço de venda. Porém as vantagens apresentadas pela associação de pequenas empresas, no que se refere a ganhos de escala, vão muito além do poder de compras. Diversas redes foram instituídas como uma central de compras e, posteriormente, expandiram seu foco de atuação.

O associativismo pode abranger as mais diversas iniciativas, tais como: cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de marketing, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automatização, treinamento de funcionários, e mesmo a centralização da seleção e administração de recursos humanos.

O associativismo, no entanto, apresenta alguns problemas, principalmente, aqueles relacionados à necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como a garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Outras dificuldades estão ligadas à não previsão das centrais de compras como figura tributária, havendo assim, a necessidade de os fornecedores emitirem uma nota fiscal para cada supermercado, além de realizarem as entregas empresa por empresa.

As Centrais de Negócios de Supermercados já movimentam no Brasil mais de R\$ 10 bilhões, o que equivale a 12% do faturamento do setor. Só em 2004, registraram 7,9% em aumento de vendas em reais, sendo o Estado de São Paulo o responsável por 18% desse crescimento.

Segundo Souza (2004), aproximadamente 50% dos estabelecimentos comerciais no mundo está integrada às Centrais de Negócios. Ocorre que o fenômeno associativista, que se expande em vários segmentos como o farmacêutico, papelarias, materiais de construção, varejo de auto-peças, tem no segmento supermercadista uma característica muito singular.

Além de agregar o maior número de associações, empresas associadas e possuir o maior faturamento de todos os segmentos, já se nota uma evolução em termos de tecnologia de procedimentos ainda não vividos pelos outros segmentos de negócios. Isso pode ser notado pela evolução em estágios conforme constatado por Souza (2004).

Para o autor (op. cit), no Brasil, as Centrais estão alcançando o segundo estágio de um total de quatro: 1º. Estágio: *Precursora* – as entidades focam sua atuação nas negociações de preços e prazos e tem como gestor um varejista membro; 2º. Estágio: *Desenvolvimento* – quando os integrantes da rede já estão mais unidos e o varejista gestor está mais profissionalizado; 3º. Estágio: *Amadurecimento* – Foco na formalização dos processos, aperfeiçoamento logístico na centralização do recebimento e na ampliação dos serviços financeiros; 4º. Estágio: *Maturidade Plena* – Integração tecnológica dos associados dos sistemas de informação, logística, recebimentos e pagamentos centralizados.

1.2 Problema Central

A grande dificuldade que o setor experimenta é a falta de uniformidade de objetivos dos seus participantes, alguns em descompasso com a maioria. Esse e outros fatores negativos acabam por fazer com que a central tenha que executar uma seleção dos associados para tornar possível a migração para estágios mais avançados, em comparação com centrais de países mais desenvolvidos.

1.3 Objetivo Central

O presente trabalho tem como objetivo classificar as Centrais de Negócios no setor supermercadista do Estado de São Paulo, verificando em que estágio do ciclo de vida se enquadram.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar com base na bibliografia, quais as características dos diversos estágios das Centrais de Negócios.
2. Propor uma matriz de classificação do ciclo de vida das Centrais de Negócios.
3. Classificar as Centrais de Negócios conforme matriz proposta.
4. Classificar, de acordo com os critérios adotados pelo SEBRAE, o tipo de empresa associada às Centrais de Negócios.

5. Verificar se à medida que a CN evolui (mudando de estágio) aumenta a identidade de objetivos entre seus associados.

1.5 Justificativas

As Centrais de Negócios, há alguns anos são um caminho importante para o setor de varejo brasileiro por sua criação de alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas independentes, e por criar um caminho alternativo para os fornecedores pressionados pela tendência global de concentração no setor.

A grande contribuição na geração de empregos, no aperfeiçoamento da logística e na crescente expansão do setor, torna o tema merecedor de maior espaço para estudos e pesquisas, disponibilizando mais conhecimentos sobre suas possibilidades e limitações.

Portanto, a relevância deste trabalho é sua contribuição, por meio da pesquisa dessa nova estratégia organizacional, disponibilizando aos empresários do setor varejista de supermercados, informações sobre as vantagens e desvantagens de unir-se em redes. Às Centrais de Negócios, poder-se-ão fornecer informações do setor, tais como: seu crescimento, profissionalização e sua importância econômica, social e política no mercado brasileiro.

Especificamente no segmento varejista de supermercados, pretende-se analisar o crescimento do setor, investigando os níveis de profissionalização e estágios em que as Centrais estão posicionadas no momento, bem como disponibilizar e elevar o conhecimento de um setor ainda pouco explorado.

1.6 Hipóteses

Este projeto de pesquisa permitiu que fossem elencadas as seguintes hipóteses:

H1: A maioria das Centrais de Negócios do Estado de S.Paulo encontra-se no Estágio de Desenvolvimento.

H2: A troca e o compartilhamento das informações entre os associados constituem os fatores de maior dificuldade encontrados nas Centrais de Negócios, independentemente do estágio em que se encontram.

H3: Há uma maior identidade de objetivos entre os associados nos Estágios de Amadurecimento e Maturidade Plena que nos Estágios Precursora e Desenvolvimento.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro introduz-se uma visão geral do tema, a contextualização, os objetivos, as justificativas, o problema central e as hipóteses.

No segundo capítulo apresentam-se as características das micro, pequenas e médias empresas brasileiras, sua contextualização e importância na economia brasileira, A Lei Geral das MPE's e os maiores obstáculos dos pequenos e médios empresários brasileiros.

O terceiro capítulo contempla a revisão literária sobre redes de empresas, com suas definições, tipologia e formas de cooperação.

No quarto capítulo apresentam-se as definições de Centrais de Negócios, o ciclo de vida e o seu panorama no Brasil. Também são relatados diversos estudos realizados sobre o tema em vários segmentos. Nesse capítulo é proposta uma Matriz de Classificação dos Ciclos de Vida das Centrais de Negócios.

No quinto capítulo são apresentados os conceitos, formatos e características do mercado varejista. Apresentam-se também os conceitos e categorias de supermercados, sua origem, evolução e sua importância na economia brasileira. Demonstra-se ainda a evolução do associativismo no segmento supermercadista e um exemplo de associativismo na Europa.

No sexto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados da pesquisa, as limitações da pesquisa assim como as recomendações para pesquisas futuras.

No sétimo capítulo são apresentadas as considerações finais.

2 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

2.1 Contextualização

As microempresas e empresas de pequeno porte ocupam papel importante na economia globalizada, destacando-se no acesso da população às oportunidades de empregos, na geração de grande parte dos postos de trabalho, nas oportunidades de geração de renda e no desenvolvimento econômico do país.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (2005), no ano de 2000 existiam cerca de 4,1 milhões de empresas no Brasil, sendo 98% representadas pelas micros e pequenas empresas. Em relação ao mercado de trabalho, cerca de 30,5 milhões de pessoas estavam formalmente empregadas. Desse total, cerca de 45% nas MPE's, sendo que na indústria a participação era de 46,20%, no comércio 79,73%, e nos serviços 28,96%.

Naisbitt (1994), considera que quanto maior e intensa tornar-se a globalização, maior será o domínio das empresas pequenas e de porte médio, destacando como tendência, que será cada vez mais difícil para as grandes empresas, competir com empresas menores.

O autor justifica sua visão afirmando que as grandes empresas estão se fragmentando e constituindo-se em confederações de pequenas unidades autônomas de negócios e, com isso, tornando-se empreendedoras, mais ágeis e mais inovadoras para sobreviverem no mercado.

Para Silva (2004), devido ao ambiente de incertezas e rápidas mudanças, as organizações empresariais têm adotado estratégias de adaptação, ou até mesmo de antecipação às necessidades dos clientes, às incertezas da concorrência, dos fornecedores, das mudanças nas leis e normas governamentais e às freqüentes transformações que ocorrem no mundo dos negócios e na política internacional.

O autor (op. cit) aponta que o sucesso na gestão dos pequenos negócios pode ser muito influenciado pelo perfil pessoal e capacidade administrativa de seus proprietários, pelo seu caráter inovador e sensível às exigências do mercado,

proporcionando atendimento personalizado ao consumidor e pela flexibilidade em constituir arranjos organizacionais, valorizando a estrutura simples e mais dinâmica.

Amato Neto (2000) aponta que as pequenas e médias empresas devem superar as inúmeras dificuldades e problemas, tanto de ordem financeira como técnico-organizacional e gerencial, a fim de que possam tornar-se viáveis e competitivas, face à globalização da economia, principalmente no caso dessas empresas atuarem de forma isolada em seus respectivos mercados.

[...] Todavia tais dificuldades poderão ser mitigadas mediante políticas públicas inteligentes, voltadas à promoção das PME's, como por exemplo, incentivando essas empresas de menor porte a se associarem em organizações na forma de sistemas cooperativos, que forneçam às empresas serviços comuns de financiamento, e até mesmo locais para implantação de uma planta-piloto (AMATO NETO, 2000, p. 38).

Para Olave e Amato Neto (2005), as pequenas e médias empresas apresentam características peculiares, inerentes à sua estrutura e ao seu porte, diferenciando-se das grandes empresas. Para os autores, as empresas de menor porte, por normalmente apresentarem um controle individual do proprietário, com o responsável envolvido em todas as decisões da empresa, consegue responder mais rápida e eficientemente às mudanças ocorridas no mercado consumidor.

2.2 Classificação e Tipologia das Empresas

No Brasil, existem várias formas de caracterizar as empresas. Para Casadei (2005), as formas de definir uma empresa como micro, pequena, média ou grande estão ligadas aos objetivos da definição. Podem ser medidas por faturamento, número de funcionários, ativo, passivo, valor da marca ou vários fatores conjuntos.

A Resolução Mercosul GMC 90/93, que institui a política de apoio as MPME's, traz os parâmetros de definição para as empresas dos setores de indústria, comércio e serviços. A tabela 1 mostra a classificação das empresas no Mercosul.

Tabela 1 – Classificação das MPME's no Mercosul

	Micro Empresa		Pequenas Empresas		Médias Empresas	
	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço	Indústria	Comércio e Serviço
Nº de empregados	1 - 10	1 – 5	11 - 40	6 - 30	41 - 200	31 - 80
Faturamento anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2005)

Segundo a Resolução, as MPME's não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencerem a um grupo econômico, que em seu conjunto, superou os valores estabelecidos. Além disso, deixarão de pertencer à condição de MPME's se durante dois anos consecutivos superarem os parâmetros estabelecidos.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, além dos parâmetros Mercosul utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/99) e do Simples (Lei 9.317/96), que utilizam o critério de receita bruta anual, além dos critérios utilizados pelo RAIS/TEM (Relação Anual de Informações Sociais) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados. O quadro 1 demonstra as classificações das empresas no Brasil.

Quadro 1 – Classificação das MPME's no Brasil

	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
ESTATUTO MPE Receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	-
Simples* Receita bruta anual	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00	-
RAIS/TEM Número de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE Indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE Comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Ltda (2005)

*Essencialmente um sistema de simplificação tributária, o SIMPLES prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPE's, não se aplicando, pois, a todo universo de MPE's no Brasil. Deve-se considerar este fato ao se trabalhar com as estatísticas obtidas por meio deste sistema (MDIC, 2005).

Na constituição de 1988, o artigo 170 insere as MPE's nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas, orientando, no artigo 179, "as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, por meio deles" (SEBRAE, 2005).

A primeira medida legal no Brasil estabelecendo apoio às empresas de pequeno porte, segundo SEBRAE (2005), foi definida em 1984 com a instituição do Estatuto da Microempresa, pela Lei 7.256, contemplando apoio ao segmento nas áreas administrativo, tributária, previdenciária e trabalhista. Em 1994, um segundo Estatuto foi aprovado prevendo tratamento favorecido nos campos trabalhista, previdenciário, fiscal, crédito e de desenvolvimento empresarial.

Em 1996, com a implantação do Simples, por meio da aprovação da Lei 9.317/96, foram incluídas as pequenas empresas como beneficiárias da tributação simplificada e ampliou-se a relação de impostos e contribuições incluídos no benefício de arrecadação única. Com o objetivo de diminuir a carga tributária e incentivar a formalização de empresas, muitos Estados e municípios adotaram regimes simplificados de tributação para as MPE's.

Em 1999, por meio da Lei 9.841/99, foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, retirando determinadas exigências como a subscrição por advogado do ato constitutivo e a apresentação de algumas certidões negativas. Diversas outras ações de apoio estão previstas, mas ainda aguardam implementação.

Por meio do Decreto 5.028/2004, os limites da receita bruta, cujo valores são adotados para conceituar as MPE's no Estatuto de 1999, foram atualizados para:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Segundo o SEBRAE (2005), o Governo Federal adota os critérios estabelecidos no Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte em diversos programas de crédito em apoio às MPE's e também para o enquadramento no regime simplificado de tributação SIMPLES. Em 2005, com a Lei 11.196/05, o limite de receita bruta anual para opção pelo regime foi estabelecido em igual ou inferior a R\$ 240.000,00 para microempresa e igual ou superior a R\$ 2.400.000,00 para empresa de pequeno porte.

Nos Estados, em diversos regimes simplificados de tributação também são utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria.

Para Souza (1995), as articulações entre as pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas são multiformes, complexas e de origens e graus diferentes, podendo manifestar-se de diversas maneiras e obedecer a mecanismos distintos. Tendo com referência a complementaridade, a autora distingue as PME's em:

- a) Empresas dependentes – São empresas que se encontram na condição de complementar direta ou indiretamente às grandes empresas, executando uma ou várias das operações que compõe o processo de fabricação de um produto, ou produzindo um ou mais de seus componentes.
- b) Empresas independentes – São empresas que não mantêm ligação direta com grandes empresas

A autora (op. cit) exemplifica que no caso da empresas dependentes, podem tratar-se de resultantes da descentralização de uma grande unidade em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa; empresas autônomas que trabalham sob a proteção de uma grande empresa e empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, comercializando-os diretamente com as grandes empresas.

Para os tipos de empresas independentes, Souza (op.cit.), exemplifica como sendo as empresas que operam em setores tradicionais e competitivos, com baixas barreiras de entradas, e PME's que concorrem com as grandes empresas em setores mais concentrados e que só se tornam viáveis devido à maior flexibilidade em termos de estrutura organizacional e à maior liberdade de contratar e demitir funcionários a um custo menor.

A autora ainda distingue as PME's em empresas que se utilizam de tecnologia convencional, em geral intensivas em mão-de-obra, e empresas voltadas para produtos ou processos que exigem tecnologia avançada. Neste caso, a sobrevivência depende fundamentalmente de contínuos investimentos em atualização tecnológica.

Para a realização deste estudo, optou-se pelo critério quantitativo de classificação de empresas, adotado pelo SEBRAE para classificar as empresas inseridas nas Centrais de Negócios.

2.3 Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas

Durante a comemoração da Semana da Micro e Pequena Empresa, em outubro de 2003, o Sistema Sebrae realizou em todos os Estados, seminários para analisar os entraves ao desenvolvimento desse segmento, com representantes de todos os movimentos empresariais e integrantes do Poder Público.

Cerca de seis mil participantes concluíram que apesar de alguns avanços conquistados nos últimos anos, ainda existem muitas barreiras para o desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

A proposta da Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas que hoje está tramitando no Congresso Nacional, tem por objetivo promover a competitividade das Microempresas (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), através de tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido às empresas desse segmento.

Segundo o Sebrae (2005), se aprovada, a Lei Geral será um importante instrumento para o país na geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade, incentivo à inovação tecnológica e fortalecimento da economia, beneficiando toda a sociedade brasileira.

Compete aos pequenos negócios no Brasil, atuarem como geradores de receitas tributárias, pois esse segmento é eficiente na geração de tributos, dinamizando a economia. Tratar o segmento, pura e simplesmente, como fonte arrecadadora de impostos compromete sua competitividade inibindo seu papel de fortes geradores de emprego e renda.

A Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas tem como objetivo:

- Estabelecer um tratamento diferenciado e simplificado no âmbito da União, Estados, Municípios e Distrito Federal;
- Estimular a formação, a constituição, o funcionamento e o desenvolvimento das micro empresas de pequeno porte;
- Racionalizar e simplificar procedimentos tributários por meio de recolhimento unificado de impostos e contribuições as União, dos Estados, dos municípios e do distrito Federal por meio de um sistema único de arrecadação, de âmbito nacional, com repasse de receita automático e incondicionado aos entes federados;
- Criar o cadastro integrado e unificado de dados e informações visando à desburocratização e simplificação da abertura, funcionamento e baixa de empresas;
- Simplificar as relações de trabalho;
- Facilitar o acesso ao crédito, a novos mercados e à tecnologia;
- Estimular o associativismo e a utilização de mediação e arbitragem na solução de conflitos. (SEBRAE, 2005, p.5).

O quadro 2 compara como estão regulamentadas hoje as MPE's e o que muda com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Quadro 2 – Comparativo da Legislação Atual com a Lei Geral

Característica	Como é hoje	O que muda
O alcance da Lei	União, Estados e Municípios possuem legislações distintas	Abrangerá as três esferas do poder público
Conceito	Multiplicidade de conceitos	Conceito único e ampliação dos limites de enquadramento e permissão por parte dos prestadores de serviços de opção
Cadastro unificado	Obrigatoriedade de inscrição em mais de dez órgãos e apresentação de mais de 90 documentos	Registro simplificado dos atos constitutivos
Regime tributário – Simples Geral Quem pode aderir	Existem muitas restrições ao ingresso ao Simples	Utilização de um modelo flexível com restrições mínimas

Estímulo ao crescimento da ME e da EPP	Utilização de alíquotas em forma de degraus	A tributação passa a ser realizada com base em um sistema progressivo e linear
Pagamento de tributos	Necessidade de calcular diversos tributos e preencher diversas guias federais, distritais, estaduais e municipais	O simples Geral engloba contribuições, taxas e impostos federais, distritais, estaduais e municipais
Alíquotas	Tributação é definida pelo acúmulo do faturamento	Incorporação das melhores práticas utilizadas no País
Calculo do imposto	Está baseado na receita acumulada dentro do exercício fiscal	A base de cálculo será a receita bruta mensal
Desburocratização	Média de 152 documentos para se abrir uma pequena empresa no Brasil	Unificação em torno do CNPJ como registro geral, e redução de exigências de documentos
Exportações	Empresas optantes pelo Simples são tributadas sobre toda a sua receita, inclusive exportações	Desoneração das exportações por parte de Me e EPP
Compras governamentais	Não há dispositivo com preferências para as ME e EPP	Fixa limite preferencial de R\$ 50.000,00 para compras de ME e EPP
Desburocratização no campo trabalhista	As ME e EPP são isentas das obrigações como quadro de horários e livro de inspeção, mas são obrigadas a depositar os mesmos valores exigidos para as médias e grandes empresas e não têm assessoria ou estímulo no cumprimento dos programas de segurança e medicina do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria do poder público no cumprimento dos programas de segurança e medicina do trabalho - Estímulo à formação de consórcios para serviços de segurança e medicina do trabalho - Dispensa de apresentação de RAIS, afixação de quadro e horários, anotações de férias de empregados em livro especial e Livro de inspeção do trabalho.
Associativismo	As ME e EPP consorciadas têm que pagar todos tributos devidos em duplicidade e não possuem personalidade jurídica para negociar em nome próprio	Criação do Consorcio Simples, que passará a ter isenção tributária nos negócios de compra e venda de bens e serviços e nas entradas e saídas de bens e serviços que tenham seus integrantes como remetentes ou destinatários.
Estímulo ao crédito	<ul style="list-style-type: none"> - As SCM e OSCIP pagam os tributos em todas as suas operações - As cooperativas de credito estão sujeitas ao recolhimento da CSLL, PIS e Cofins 	<ul style="list-style-type: none"> - As operações de crédito das SCM e OSCIP com ME e EPP não sofrerão incidência de tributo - Cooperativas de crédito onde participem ME e EPP, não estarão sujeitas à incidência de CSLL
Estímulo à inovação	Não há limite fixado para aplicação de recursos de tecnologia nas ME e EPP	A Lei determinará que no mínimo, 20% dos recursos de tecnologia de todos os órgãos da esfera federal, estadual e municipal, deverão ser destinados a Me e EPP
Acesso a justiça	Não existe nenhum instrumento que facilite ou estimule o acesso aos processos de conciliação prévia, mediação ou arbitragem	Faculta o uso do Juizados Especiais Cíveis às ME, além de fomentar a utilização dos institutos de conciliação prévia, mediação e arbitragem para a solução de conflitos

Regras civis e empresariais	<ul style="list-style-type: none"> - Não há definição no Código Civil acerca do pequeno empresário - O empresário individual responde sempre com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa - As ME e EPP devem cumprir toda a burocracia imposta pelo NCC, da mesma forma que as demais empresas - Os créditos da ME e EPP em falências e recuperação judiciais, não têm qualquer vantagem sobre os demais créditos 	<ul style="list-style-type: none"> - Define que é o pequeno empresário para fins do novo Código Civil - Cria a figura do empresário individual com responsabilidade LTDA - Desobriga as ME e EPP da realização de reuniões e assembleias, bem como a publicação de quaisquer atos da empresa - As ME e EPP terão prioridade de recebimento de seus créditos em falências e recuperação judiciais em relação a outros credores, salvo os de natureza trabalhista e decorrentes de acidentes de trabalho
Parcelamento de débitos	Os optantes do simples não podem parcelar débitos. Os demais podem parcelar em até 60 meses	As ME e EPP poderão refinarçar seus débitos tributários

Fonte: Lei Geral da Micro e Pequenas Empresas, adaptado de SEBRAE (2005) -

Com a implantação da Lei Geral, segundo o Sebrae (2005), serão estabelecidos e regulamentados estímulos e incentivos para as Micro e Pequenas Empresas, como a criação de um sistema unificado para o pagamentos de tributos, redução da burocracia para a abertura, funcionamento e baixa de empresas, maior acesso às compras governamentais, a serviços financeiros adequados, às exportações e às inovações tecnológicas.

2.4 Os Maiores Obstáculos dos Pequenos e Médios Empresários Brasileiros

No Brasil, quatrocentas e setenta mil empresas são criadas a cada ano, segundo a Revista Exame (EXAME PME, 2005). Quase a metade destas, encerram as suas atividades antes de completarem o segundo ano de vida, causando uma perda anual de faturamento estimada em seis bilhões de reais.

Em recente estudo publicado pela Revista Exame (op.cit.), foi realizado um amplo levantamento com mais de cem pequenos e médios empresários brasileiros, em vinte e sete ramos de atividades. As pesquisas foram realizadas com fundadores, sócios e executivos de companhias com faturamento anual de até cem milhões de reais anuais e com quadro de funcionários entre 14 a 388 pessoas, em média.

O quadro 3 apresenta uma relação dos principais obstáculos verificados na pesquisa, citados pelos pesquisados.

Quadro 3 – Os Obstáculos dos Pequenos e Médios Empresários Brasileiros

Ordem	Obstáculos	Característica
01	Impostos altos	A carga tributária brasileira alcança 36% do PIB
02	Falta de acesso ao crédito	Os bancos exigem garantias que esses empresários não têm condições de dar
03	Falta de conhecimento em administração	Um terço dos empresários não dominam técnicas básicas de gestão
04	Altas taxas de juros	O Brasil pratica a maior taxa real de juros do mundo, de 14% ao ano.
05	Falta de incentivo fiscal	Ausência de uma estrutura no Estado de apoio aos pequenos e médios empresários
06	Pessoal desqualificado	Dificuldade em treinar e reter talentos, que são atraídos pelas grandes empresas
07	Concorrência informal	A informalidade é estima em 40% do PIB
08	Leis trabalhistas ultrapassadas	Falta flexibilidade e os encargos chegam a 101%
09	Grande burocracia pública	Estudos apontam o Brasil como o mais burocrático do mundo
10	Acompanhar a evolução mundial	Dificuldade de produzir produtos inovadores para a economia globalizada
11	Importar e exportar	Burocracia e impostos atrasam a internacionalização
12	Falta de clareza	Dificuldade para definir o foco de atuação no mercado

Fonte: Revista Exame PME (2005, p.13)

Os principais problemas citados na pesquisa, são obstáculos ao crescimento, que todos os micros, pequenos e médios empresários brasileiros enfrentam em algum momento na trajetória de suas empresas. Segundo Paulo Veras, diretor da Endeavor, ONG (Organização Não Governamental) que tem como objetivo incentivar o empreendedorismo, “são muitas pedras no caminho. Ainda assim, é fundamental notar que muitos empreendedores conseguem, nesse ambiente difícil, superar os desafios do crescimento”.

Segundo a pesquisa, 63% dos entrevistados afirmaram enfrentar problemas com o acesso ao crédito, segundo obstáculo mais citado pelos empresários. Neste ano, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES emprestou pouco mais de oito bilhões de reais às empresas de pequeno e médio porte. No mesmo período de 2004, já haviam sido emprestados, mais de doze bilhões de reais.

A alternativa para a captação de recursos, segundo a reportagem, são os fundos de investimentos em capital de riscos, *Venture Capital*, que estão sendo atraídos para investir em seus empreendimentos.

A dificuldade em se relacionar com o mercado externo por falta de estrutura, está sendo vencida com a união entre fornecedores e clientes. Por não conseguir atender às exigências de garantias reais pelos bancos particulares e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, muitos empresários estão conseguindo financiamentos por meio de dilatação nos prazos de pagamentos de matéria-prima.

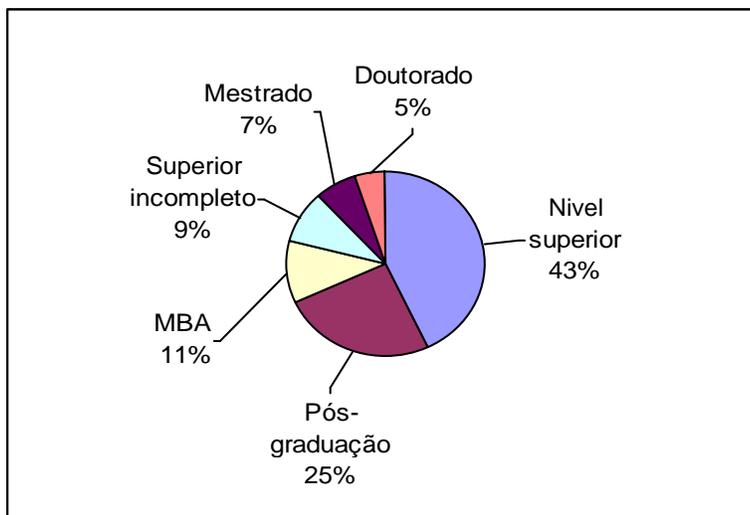
Segundo dados da reportagem, as pequenas e médias empresas foram responsáveis por mais de 85% do crescimento da base de exportadores brasileiros nos últimos sete anos. Hoje no país, há quase vinte mil empresas exportadoras, sendo que quase dez mil, começaram a comercializar com o mercado externo nesse período.

A dificuldade em definir o foco de atuação no mercado foi apontada como um dos principais obstáculos ao crescimento das pequenas e médias empresas. A consequência da falta de clareza no negócio, segundo a reportagem, pode vir a ser a participação nas estatísticas das altas taxas de mortalidade do setor, enquanto para as grandes, a perda de foco pode levar ao encolhimento, à perda de rentabilidade e em caso extremos, à falência.

A falta de conhecimento em gestão, o terceiro ponto mais apontado pelos empresários na pesquisa, é em razão de que muitos dos pequenos e médios empresários do país tornam-se empreendedores por acaso, por meio de oportunidades de mercado ou por terem sido demitidos da empresa onde trabalhavam. Com isso, os empreendedores vão aprender a gerenciar uma empresa quando já estão atuando como empresários.

Em relação à formação dos empresários, o gráfico 1 apresenta o grau de instrução do empreendedor brasileiro, segundo a pesquisa.

Gráfico 1 – A formação dos Empresários



Fonte: Revista Exame PME (2005, p.18)

Para Olave e Amato Neto (2005), um dos principais problemas que preocupa as pequenas e médias empresas é a gestão estratégica dos custos, que é considerada uma ferramenta para o controle de gestão, tendo o sistema de custo como uma fonte de informações para auxiliar na tomada de decisões.

3 REDES DE EMPRESAS: Conceituação e Formas de Cooperação

3.1 Contextualização

As relações inter-empresariais passaram por grandes transformações a partir da década de 80. As relações conflitantes entre os agentes do mercado cederam espaços para as relações baseadas na cooperação.

Olave e Amato Neto (2005, p. 77) apontam a crescente importância das relações entre firmas, especialmente entre grandes e pequenas empresas. Segundo os autores, “a busca de maior competitividade leva à criação de redes de sub-contratação, de cooperação e as novas formas de relacionamento entre empresas, com características bastante heterogêneas”.

Para Leon (1998), a produção de grandes empresas está relativamente integrada a um número significativo de pequenos e médios fornecedores. Apesar do alto grau de verticalização, quando comparado à empresas similares dos países industrializados, há claramente uma tendência de descentralização.

De acordo com a pesquisa realizada pela autora sobre as vantagens e limitações na formação de redes de cooperação, em pequenas e médias empresas no complexo eletrônico no Estado de São Paulo, foi verificado em todas as empresas o desejo de estruturar um modelo de cooperação para suprir as carências tecnológicas.

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que o mundo, e particularmente o Brasil, está experimentando um novo ambiente de negócios a partir de meados da década de 80, em razão das rápidas mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção, provocados pela globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações.

Nessa nova concepção de negócios, o risco de alguma empresa, em algum lugar no mundo, ter acesso aos mesmos mercados com produtos melhores e mais baratos, segundo os autores, é constante. Por isso, os aspectos qualitativos passam a ser mais importantes do que as técnicas quantitativas de avaliação de projetos.

Para os autores, a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas, é a forma de diminuir riscos e ganhar sinergia.

[...] A cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado (CASAROTTO FILHO e PIRES, p. 38).

Por isso, em termos de concepção de um empreendimento, a era do *projeto de fabrica* está sendo substituída pela do *projeto de negócio*. A figura 1 resume os componentes do *projeto de fabrica x projeto de negócio* evidenciando a maior complexidade de funções, demonstrando a crescente necessidade das empresas em trabalhos de forma associada, ou cooperativada, com outras empresas.

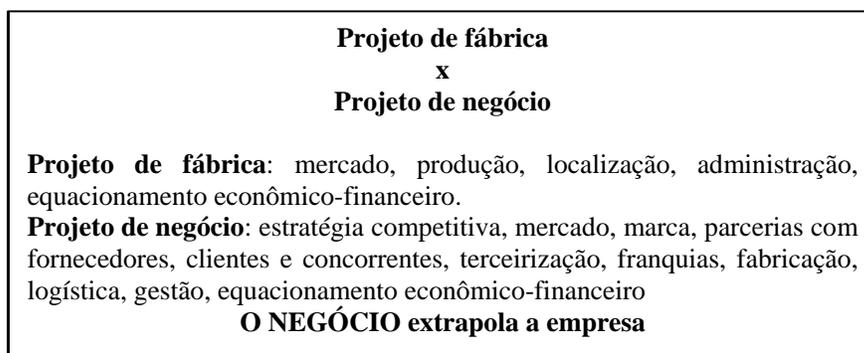


Figura 1 - Componentes do Projeto de Fabrica versus Projeto de Negócio

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 27)

Os autores afirmam que devido à crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é preciso procurar e estabelecer parcerias para trabalhar de forma associada entre empresas. Consideram que é pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia de produção.

Por meio da formação de redes de cooperação, percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos que as grandes empresas, podem tornar-se igualmente competitivas se agregarem as vantagens que as grandes têm, em funções como logísticas de aquisições, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing.

De acordo com os autores, a definição dos objetivos da empresa e a maneira como vai atingí-los, em função da análise dos ambientes externos, ameaças e oportunidades, e internos, pontos fortes e pontos fracos, são as estratégias para esse novo ambiente.

Ribaut et al. (1995) define rede de empresas como sendo um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Quando atuam em redes, segundo o autor, as empresas podem completar-se uma às outras, tanto nos aspectos técnicos como nos mercadológicos. Dentre os objetivos da constituição de uma rede de empresas, pode estar a criação de centrais de compras comuns às empresas da rede.

Britto (2002) aponta para uma “certa confusão” semântica entre os conceitos de *empresas em rede*, *indústrias em rede* e *rede de empresas*. O conceito de *empresas em rede* está associado a configurações internas das organizações que se estruturam como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir do surgimento de novas tecnologias de informação.

As *indústrias em rede* estão associadas a setores de infra-estrutura, baseando-se em um padrão de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas. O conceito de redes de empresas...

[...] refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas (BRITTO, 2002, p. 347).

Segundo o autor (op. cit.), as redes de empresas caracterizam-se pela existência de uma autonomia relativa em relação às forças externas, bem como pela presença de um certo grau de auto-organização e de uma capacidade interna de transformação, conferindo um caráter essencialmente dinâmico.

3.2 Formas de Cooperação entre Empresas e Fatores de Sucesso

Casarotto Filho (1995) apresenta, conforme pode ser verificado na figura 2, uma combinação de tipos de estratégias e políticas, definido como *mix estratégico*, que seriam as estratégias mínimas para orientar as empresas em seus investimentos nesse novo ambiente de negócios.

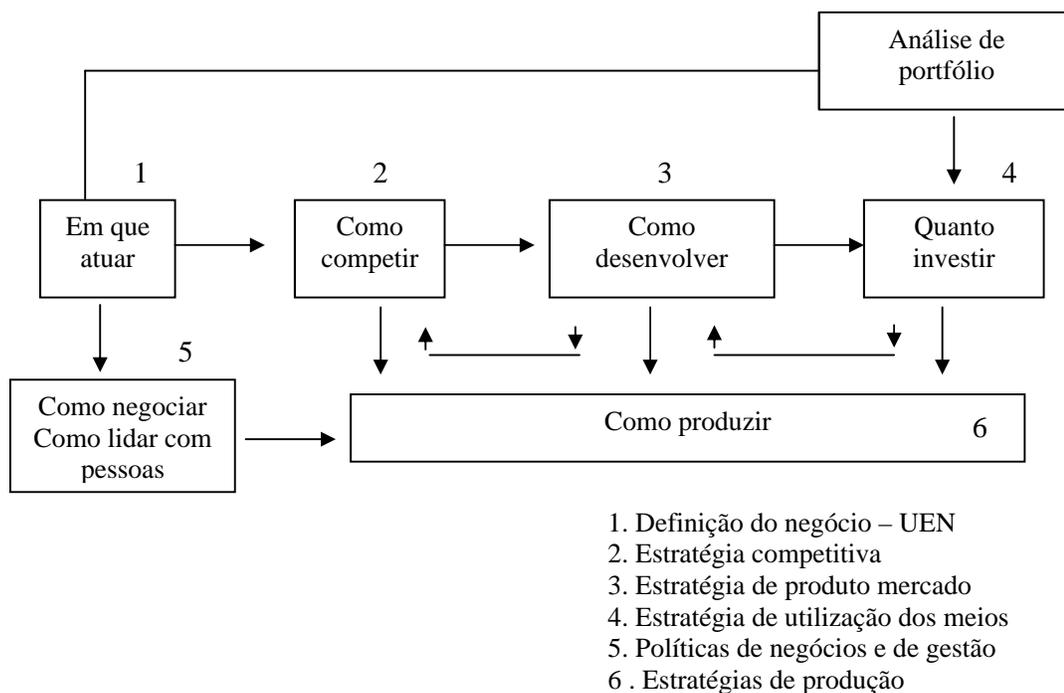


Figura 2 – Mix Estratégico

Fonte: Casarotto Filho (1995)

O primeiro tipo de estratégia, *como competir*, destaca que uma empresa pode competir por meio da *diferenciação de produto*, associado ou não a um nicho de mercado; *liderança de custo*, participando como fornecedor de uma grande *rede topdown* e por meio da *flexibilidade/custo*, participando de uma *rede flexível*.

O segundo tipo de estratégia, *como desenvolver*, é o modo como deve-se desenvolver o negócio. Para a pequena empresa, são importantes as estratégias de novos produtos e as análises das vantagens e desvantagens em verticalizar e diversificar. Nas redes de empresas, normalmente o consórcio abrange as fases de desenvolvimento e distribuição, ou seja, as fases iniciais e finais da cadeia de valor. Dessa forma, as empresas dedicam-se ao que sabem fazer de melhor, que é produzir.

O terceiro tipo de estratégia, *quanto investir*, é a estratégia de utilização dos meios. Embora desenvolvida para grandes empresas, os modelos de *portfólio* do mercado são a base para a decisão. O quanto investir está associado à situação individual da empresa na fatia do mercado ou das perspectivas gerais do negócio, caso participe de uma rede de cooperação.

O quarto tipo de estratégia, *como produzir*, baseia-se na matriz produto x processo e leva em consideração o posicionamento inicial e a evolução do posicionamento. O posicionamento inicial refletirá as opções, ou a ênfase no produto, com flexibilidade ou variação dos produtos e de quantidades, ou a ênfase no processo, visando a competição por liderança de custo.

A evolução do posicionamento reflete a maneira de crescer, se conservadora, ou seja, se primeiro ganha mercado para depois investir, ou assumindo riscos, investindo intensivamente em processo para depois conquistar o mercado. A opção de risco, mais adequada para um ambiente de velocidade e radicalismo das mudanças organizacionais, exige bons estudos, bons projetos e boa organização para diminuir esse risco.

À medida em que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi-se expandindo para frente e para trás, e suas competências centrais, de produção, foram-se tornando insuficientes para manter a competitividade. Segundo o autor, é nesse momento que surgem as cooperações para compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor.

Casarotto Filho e Pires (2001) sugerem que se devam classificar as funções da cadeia de valor em dois tipos: as que seriam melhor desempenhadas por um consórcio, que seria uma terceira empresa criada pelos consorciados, e as que podem ser diretamente compartilhadas pelo parceiros consorciados.

No quadro 4, os autores apresentam um resumo com os objetivos e formas de cooperação de uma cadeia de valor.

Quadro 4 – Maneira como a Cooperação pode Adicionar Valor aos Produtos

Etapas da Cadeia	Objetivo	Cooperação para:
Iniciais (repassa para o consórcio)	Ação no momento certo Novos níveis de desempenho Custos e riscos menores Maior valor para o cliente Linha de produtos mais forte Melhor suprimento Redução de custos de insumos	Evitar atrasos no desenvolvimento Criar mais opções Compartilhar planos avançados Assumir compromissos Combinar competências Compartilhar desenvolvimento Melhorar a utilização Aumentar a compreensão Desenvolver novos produtos Comercializar produtos de terceiros Oferecer uma gama maior de produtos Fortalecer os vínculos de suprimento Ganhar poder de compra Facilitar pedidos e entregas
Finais (repassa para o consórcio)	Melhor imagem do produto Melhor cobertura do mercado Abertura de novos canais Menos barreiras de entradas em negócios Explorar novas oportunidades e novos mercados	Fazer propaganda conjunta Combinar recursos de vendas Combinar produtos Compartilhar canais de outras empresas Obter as forças necessárias Explorar experiências conjuntas
Intermediárias (compartilhamento direto)	Maior capacidade Novos processos Maior eficiência Novas práticas	Partilhar recursos subutilizados Combinar <i>know how</i> Dividir riscos de desenvolvimento Utilizar melhores competências de cada empresa Desenvolver padrões comuns
Gestão (repassa para o consórcio)	Melhor estratégia competitiva Melhor gestão de RH Aceleração da curva de aprendizado Melhor padrão de qualidade Geração de mais receitas Redução de custos e riscos Redução de custos financeiros	Obter maior flexibilidade com menores custos Compartilhar funções do RH Estudar práticas dos parceiros Compartilhar padrões Aplicar recursos subutilizados Dividir custos e riscos Reduzir a exposição dos investimentos Negociar recursos conjuntamente

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 46)

As etapas iniciais são representadas por duas funções que são vitais: desenvolvimentos de novos produtos e aquisições de matérias-primas. Segundo os autores, a primeira é vital especialmente porque aumenta o valor do produto e a segunda porque diminui o preço final do produto, contribuindo para aumentar o quociente valor/preço.

Nas funções finais, o marketing e a logística de distribuição são duas funções complexas, que normalmente não podem ser desempenhadas por pequenas empresas que atuam isoladamente, sendo necessário pessoas capacitadas para desenvolver essas funções. Os autores (op. cit.) afirmam que a entidade representativa do consórcio deve arcar com essas funções por terem condições de manter as pessoas capacitadas necessárias.

Nas funções intermediárias da cadeia de valor, no que diz respeito à produção compartilhada, as próprias empresas podem decidir qual a melhor estratégia a seguir. Para a decisão, deve-se levar em consideração os pontos de estrangulamento de uma empresa, bem como a ociosidade em outras e ainda, o uso conjunto de *know-how* e a divisão de riscos no desenvolvimento de novos processos.

As funções de gestão, que têm início pela estratégia, devem ser assumidas pela entidade representativa do consórcio. Segundo os autores, esta deve assumir a função da gestão da qualidade, a administração dos recursos humanos e a obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis, bem como o monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico dos setor em que atuam.

Para os autores, a utilização da estrutura de consórcios por empresas de pequena e média dimensão, são essenciais à competitividade global. Afirmam que:

[...] o consórcio é um desses mecanismos e tem sido utilizado com grande eficácia e eficiência na promoção e capacitação e no suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras. (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p.49)

Para Amato Neto (2000, p.46), como as redes estão situadas no centro da teoria organizacional, pode-se compreender que uma rede inter-firmas “constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros)”. Portanto, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão inter-firmas pode empregar.

O autor identifica três variáveis determinantes na formação de redes inter-firmas. A *diferenciação* entre as firmas, pode estender seus benefícios inovadores

a todos os participantes de uma rede. No caso de uma firma isolada, a diferenciação pode gerar elevação nos custos.

A segunda variável identificada pelo autor, trata-se da *interdependência inter-firmas*, que pode ser considerada a principal característica de uma formação de redes e, por isso, deve ser tomada como uma unidade organizacional.

A *flexibilidade* é a terceira variável identificada pelo autor, como uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem se auto-arranjar no aspecto inovador, produtivo e organizacional, de acordo com suas contingências.

Em uma compilação de diversos autores, Lagemann (2004), apresenta uma lista de dez fatores que influenciam a performance das redes. Para a autora, trata-se de fatores que determinam o sucesso ou falha de uma rede, evidenciando que não existem atitudes padronizadas e solução única para que as alianças tenham sucesso.

Segundo a autora, a criação da *confiança* entre os parceiros, é o fator mais citado entre os autores pesquisados, sendo considerado um pré-requisito para a cooperação. Para a autora, a confiança pode ser construída desde o período das negociações para a formação da rede, onde os parceiros unilateralmente demonstram compromisso futuro, como investimentos e compartilhamento de informações.

A confiança deve ser construída ao longo do tempo, pois características básicas como honestidade, disposição e eficácia, apenas podem ser percebidas após um longo período de relação.

A confiança entre os agentes pode ser classificada em dois tipos principais: a confiança benevolente, referindo-se à crença de um dos parceiros de que os demais irão se comportar com boa vontade, sem serem oportunistas; e a confiança de credibilidade, que se refere à crença de que os parceiros irão cumprir com as expectativas para a rede.

O comprometimento é o segundo fator citado pela autora, sendo uma importante forma de aumentar a confiança entre os agentes. Deve ser demonstrado por todos os integrantes da rede, pois permitirá a continuidade da cooperação em casos como a saída dos indivíduos que negociaram ou implementaram a cooperação.

Dois tipos de comprometimento são apontados como essenciais entre os agentes de uma rede: comprometimento de atitude e comprometimento calculativo. O comprometimento de atitude refere-se à vontade e ao esforço para que a rede funcione, e, o comprometimento calculativo refere-se ao esforço para que os ganhos econômicos esperados para a aliança se realizem.

A aprendizagem, segundo Lagemann (2004), é a troca de informações entre os parceiros de uma rede e é também um dos mais importantes fatores. As redes podem ser utilizadas para ganho de conhecimento sobre áreas fora do acordo formal, sendo essencial a difusão desse conhecimento nas empresas. Portanto, a habilidade de *aprender* é um pré-requisito para o funcionamento da aliança. Segundo a autora, duas formas de aprendizagem devem ser desenvolvidas nos agentes durante a realização de uma rede.

A aprendizagem da capacidade gerencial de colaboração deve ser formada para ser utilizada como vantagem competitiva investindo-se em treinamento, uso de especialista em aliança, estudando-se outras alianças e fazendo avaliação da aliança. Concomitantemente, além do gerenciamento, segundo a autora, deve-se desenvolver um estilo operacional e cultural que seja receptivo a redes e os parceiros devem querer aprender uns com os outros.

Segundo a autora, o fator que melhor demonstra a capacidade da *aprendizagem*, é a experiência anterior em redes, enfatizando que, quanto maior a prática em alianças, melhor a empresa forma e implementa alianças, influenciando no sucesso das redes. Segundo uma pesquisa citada pela autora, ficou demonstrado que o retorno pode até mesmo dobrar conforme a quantidade de alianças que uma empresa faz ao longo do tempo.

Outro benefício apresentado no trabalho é que, quando a empresa possui mais experiência, seleciona melhor os parceiros, melhora sua capacidade de negociação, consegue desenhar melhor as alianças e reduz a necessidade de alteração de estrutura após a formação da rede, evitando, com isso, obter resultados insatisfatórios para os parceiros.

Quando empresas diferentes e independentes passam a ter um relacionamento mais próximo e a depender dos esforços de outras empresas, é fácil prever que podem existir conflitos. Considerando-se que é impossível que as empresas sejam homogêneas e tenham sinergia perfeita em razão da cultura, estilos gerenciais, interesses e práticas operacionais, é necessário que estas sejam, segundo a autora, pelo menos compatíveis.

A incompatibilidade gerencial, interesses conflitantes na formação da aliança, parceiros com diferentes portes das empresas e poder de mercado, podem formar parceria entre empresas fortes e fracas, acarretando com isso o desvio das atenções que deveriam estar voltadas ao desenvolvimento da rede.

O equilíbrio dos direitos e deveres por meio da troca justa de benefícios e contribuições é uma das condições para que as redes funcionem. Quando um dos parceiros percebe que as contribuições não são justas, deixa de cooperar, colocando em risco o sucesso da rede. Segundo a autora, o balanceamento nas contribuições evita que algum parceiro domine a aliança.

Na pesquisa realizada, Lagemann (2004), encontrou pouca atenção dada à capacitação dos recursos humanos das redes. Basicamente foram destacadas as atribuições dos gerentes, com ênfase nas tarefas tradicionais de administração dos negócios, a gerência da rede e a necessidade de investir em treinamentos dos proprietários, gerentes e funcionários, dada a pouca experiência em redes entre os parceiros.

Assim como um produto, uma aliança também possui ciclo de vida com fases pré-definidas. No entanto, segundo a autora, apesar de diversos autores pesquisarem sobre o processo de formação e estrutura das redes, ainda não existe um consenso sobre as etapas em si ou mesmo o número de etapas.

Dentre as fases apontadas pela autora, a seleção de parcerias e o planejamento da aliança recebem mais atenção. Questões como compatibilidade entre os objetivos e interesses da nova parceria com a rede, e o equilíbrio das contribuições, devem ser consideradas nessa fase.

A coordenação das alianças e a utilização de mecanismos de controle para monitorar as contribuições dos parceiros e dos resultados obtidos são essenciais para solucionar os conflitos existentes. Dentre os mecanismos, a autora destaca a utilização de contratos ou acordos escritos, dando ênfase às cláusulas que tratam da duração e término das alianças, penalidades para a baixa performance, arbitrariedade e definição de direitos e deveres dos parceiros.

Por último, a autora cita o ambiente externo como mais um importante fator que afeta o sucesso das redes. As condições econômicas e a aceitação dos *stakeholders*, clientes, investidores, governo, intermediários (universidade, associação do comércio), empresas e outros parceiros podem auxiliar a cooperação e o sucesso da rede.

3.3 Análise e Governança das Redes

Sacomano Neto (2004) afirma que vários campos de estudo, como a antropologia, ciência política, psicologia, sociologia e os estudos organizacionais têm-se utilizado dos conceitos de redes.

Segundo Powell e Smith-Doer (1994), existem duas abordagens para o estudo das relações entre as empresas. A primeira baseada na sociologia e na teoria organizacional, utiliza as relações como um instrumento analítico para iluminar as relações sociais, seja dentro da firma, seja nos laços inter-organizacionais que unem as firmas ou no ambiente das organizações.

A segunda analisa redes como forma de governança. É mais multidisciplinar e prescritiva, enxergando as redes como um tipo de lógica organizacional, como uma forma de administrar as relações entre os atores econômicos.

3.3.1 Redes como Forma Analítica

Britto (2002) aponta que alguns elementos morfológicos gerais das redes podem ser correlacionados quando usados como forma de análise na compreensão de múltiplos fenômenos das redes de empresas. Especificamente, esses elementos básicos são denominados de *nós, posições, ligações e fluxos*.

O quadro 5 sintetiza as características particulares que as redes de empresas assumem, associando a cada um dos elementos morfológicos genéricos, constituintes das estruturas em rede, a expressão dos mesmos no âmbito específico das redes de empresas.

Quadro 5 – Elementos Estruturais das Redes de Empresas

Elementos Morfológicos Gerais das Redes de Empresas	Elementos Constitutivos das Redes de Empresas
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura e divisão do trabalho
Ligações	Relacionamento entre empresas (aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis)

Fonte: Britto (2002, p. 352)

Os “nós” são um conjunto de agentes, objetos ou eventos que constituem a estrutura das unidades básicas das redes de empresas. Nesse contexto, duas perspectivas distintas de análise podem ser ressaltadas. A primeira tem as empresas como unidade básica de análise e a segunda, contrapondo-se à primeira, caracteriza determinadas atividades como pontos focais do arranjo.

As “posições” são definidas como os diferentes pontos de localização no interior da estrutura, e estão associadas a uma determinada divisão de trabalho que conecta os diferentes agentes visando atingir determinados objetivos.

Por meio das “ligações”, é possível associar uma determinada densidade da rede. O quarto elemento morfológico deve identificar a natureza específica dos fluxos que circulam pelos canais de ligação entre os nós. É possível identificar diferentes fluxos internos que estão presentes nas redes de empresas: fluxos tangíveis, que são as operações de compra e venda realizadas entre os agentes integrados a rede; e os fluxos intangíveis, que são os fluxos informacionais que conectam os diversos agentes integrados às redes.

Segundo Sacomano Neto e Sacomano (2003), a análise posicional das redes tem como premissa a consideração dos fatores estruturais e relacionais da rede. Para os autores o posicionamento estrutural de uma rede de empresas está relacionado à sua densidade.

Britto (2002, p. 354) conceitua densidade como sendo “associado à relação existente entre o número efetivo de ligações observada na estrutura e o número máximo de ligações que poderia ocorrer no interior do arranjo em análise”.

Para o autor (op. cit.), existem duas formas de análises que se diferenciam nas suas estruturas. A primeira forma refere-se às estruturas dispersas ou difusas, nas quais os números de ligações entre os pontos são limitados. A segunda forma são as estruturas saturadas ou densas, nas quais cada ponto está ligado usualmente a todos os demais pontos que configuram a rede.

Conforme Powell e Smith-Doer (1994), as redes difusas estão relacionadas ao menor grau de interconexão entre os atores, como também, estão associadas ao acesso às inovações, uma vez que o relacionamento existente entre os atores não se dá pelo caráter de repetição acentuado.

Para Sacomano Neto (op. cit), um dos aspectos positivos das redes difusas para o desempenho das firmas está associado à presença de novas informações não dominadas pelos atores, denominadas de relações não redundantes.

A figura 3 ilustra um ator em uma rede difusa e em uma rede densa. O grau de interconexão das relações é ilustrado por meio dos traços mais espessos nas redes densas.

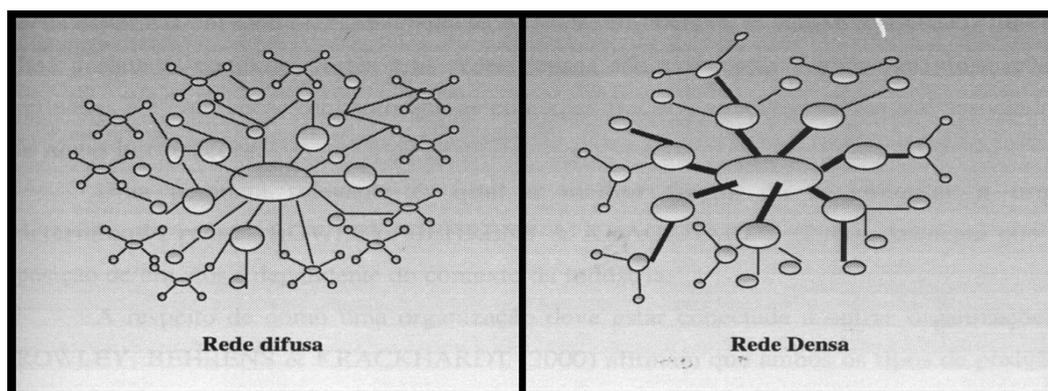


Figura 3 – Rede Difusa e Rede Densa

Fonte: Sacomano Neto (2004, p.57)

Para o autor (op cit), uma das formas para se entender o posicionamento relacional das empresas é por meio da coesão das relações entre os

atores. O autor esclarece que a coesão das relações é uma propriedade relacional dos pares de atores de uma rede e pode ser compreendida através da intensidade do relacionamento. Ainda em relação a coesão, o autor afirma que esta tem relação com a densidade, que é uma variável da estrutura geral da rede, sendo a coesão uma variável relativa às relações entre os pares de atores da rede.

Sacomano Neto (2004, pág 57), define que:

“estruturalmente, as redes podem ser densas ou difusas e, relacionalmente, as redes podem ter conexões fortes ou fracas (“strong or weak ties”). Conexões fortes e redes densas são mais vantajosas em ambientes estáveis e conexões fracas, e redes difusas são mais benéficas em ambientes incertos.”

O autor (op. cit) completa que isso ocorre porque as conexões fortes e as redes densas são associadas à troca de informações refinadas e a confiança, enquanto que as conexões fracas e as redes difusas são associadas às novas informações.

Para Gnyawali e Madhavan (2001, apud RUBIATO, 2005), as redes densas apresentam três características: (i) uma facilita o fluxo de informação e outros recursos; (ii) a outra funciona como sistemas fechados de confiança; (iii) a última facilita a atribuição de sanções.

Em razão da grande diversidade de conceitos e aplicações, para o entendimento de redes de empresas, é fundamental analisar o papel dos seus diversos agentes. Goranson (1999) propõe que a análise de uma rede envolvendo as características técnicas produtivas das empresas que dela participam e o conjunto de informações técnicas e habilidades, possa ser realizada por meio do ciclo de vida para a formação de redes, proposto pelo autor.

Segundo o autor, após a identificação de oportunidades, deve-se buscar parceiros para a formação da rede. Essa busca baseia-se na identificação de competências essenciais utilizando-se critérios como o nível de confiança e os indicadores de negócios.

O conceito de competência essencial, definido por Hamel e Prahalad (1995), baseia-se na idéia de que todas as empresas têm competências essenciais, nas

quais devem se concentrar para obter um retorno máximo, gerando uma série de implicações para as empresas no atual ambiente organizacional.

Para os autores, o significado de competência, antes sinônimo de “habilidade humana”, agora é associado, também à inovação, ao resultado e à eficiência, atribuindo maior exigência e maior complexidade às funções de uma empresa. A posse de uma competência escassa em relação à demanda pode proporcionar ganhos superiores à empresa que o possuir e explorar adequadamente.

Os autores entendem que, esse fator estratégico revela-se um grande passo para a transformação de competências em competências essenciais, visando a obtenção de vantagens competitivas.

Portanto, os autores definem competência essencial como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias desempenhadas no processo produtivo, dentro da empresa, que agrega valor ao produto ou serviço ao qual se aplica.

Fusco (2004) entende que as capacidades *difíceis de imitar*, definidas por Ferdows (1997, apud FUSCO, 2004), como rede robusta, podem significar uma vantagem competitiva nos negócios explorados pela empresa. Para que isso seja possível, segundo o autor, “há necessidade de se examinar, dentro do escopo das competências da empresa, para o que se deve utilizar contribuições outras que enfocam esse assuntos sob ângulos diferentes e complementares” (FUSCO, 2004 p.71).

Para Rubiatto (2005), dentro do escopo das competências da empresa, é necessário examinar quais aquelas que efetivamente podem contribuir positivamente, utilizando outras contribuições que enfoquem esse assunto sob ângulos diferentes e complementares.

Segundo a autora, como estratégia da rede robusta global, a tentativa de se transformar a cadeia de valor e as empresas envolvidas dentro dela em uma organização de aprendizagem e inovação, assumindo o papel de liderança de nível Máximo de conteúdos estratégicos, sendo capacitados em enfrentar condições adversas e manter o equilíbrio das habilidades desenvolvidas na várias dimensões que está inseridas.

3.3.2 Redes como Forma de Governança

Para Sacomano Neto (2004), buscando atender as demandas do ambiente, as firmas adotam novas formas organizacionais por meio da cooperação produtiva e tecnológica.

Para Ceglie e Dini (1999), as empresas de uma rede cooperam no desenvolvimento de projetos comuns, uma complementando a outra em especialização, para resolver problemas comuns, conquistar novos mercados, alcançar escalas, e outros objetivos que vão além do alcance individual das empresas.

Britto (2002) observa que em consequência da ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre empresas, há uma crescente convergência no pensamento de que a análise dos fatores ocultos a um melhor desempenho competitivo deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições.

O autor aponta que a utilização desse conceito contribui para a investigação de diversos temas:

1. Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica.
2. Programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação.
3. Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas.
4. Sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividades.
5. Distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região
6. Sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovativas (empresas, universidades, outras instituições etc.) (BRITTO 2002 p. 345).

Segundo o autor, a relevância do conceito de estrutura em rede decorre da sua capacidade em perceber a crescente sofisticação das relações entre as organizações que caracteriza a dinâmica da economia contemporânea, sendo possível

ser aplicável à investigação de múltiplos fenômenos caracterizados pela densidade de relacionamentos cooperativos entre os agentes.

Para Sacomano Neto (2004, p. 42),

[...] as redes como forma de governança são caracterizadas pelos canais de interdependência encontrados nos distritos industriais e pelas suas práticas típicas, como os contratos relacionais e manufatura colaborativa.

A forma organizacional de rede, segundo Podolny e Page (1998), é uma coleção de atores que estabelecem relações de troca a longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer durante a troca. Essa definição tem por objetivo distinguir redes das definições de mercado e de hierarquia.

Segundo os autores, no mercado as relações são esporádicas, e se formam apenas para um propósito bem definido de transferência de produtos e recursos, e que terminam com o fim da transferência. Já as hierarquias são relações duráveis, mas que reconhecem a legitimidade e a existência de uma autoridade para resolver disputas que ocorrem entre os atores.

Powell (1990, apud SACOMANO NETO, 2004), afirma que as redes possuem uma forma original para cumprirem os acordos inter-firmas visando o acesso rápido às informações e inovações tecnológicas, obtendo benefícios na pesquisa, produção, e ainda dividindo os riscos entre os atores conforme é propiciado por um novo mercado.

O autor entende que as redes são uma terceira forma organizacional, sendo uma alternativa às formas de mercado e à hierarquia por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação.

Para Nohria (1992, apud SACOMANO NETO, 2004), as redes como forma de governança estimulam os participantes ao acesso rápido a recursos e tecnologias que isoladamente não seria possível. Segundo o autor, o apoio das instituições de classe, do governo e dos próprios participantes também são essenciais para o desenvolvimento industrial.

Sacomano Neto (2004) aponta, porém, que essas relações podem desencadear efeitos negativos caso algum ator obtenha resultados superiores em relação ao demais participantes, ou caso haja uma interdependência intensa entre os atores, resultando em bloqueio no processo de inovação.

Para Powell e Smith-Doer (1994), os desenvolvimentos industriais devem migrar para uma relação horizontal na produção, substituindo a integração vertical ou a produção em massa padronizada. Segundo os autores, confiança, cooperação mútua e reputação devem suprir ou substituir o preço da carga do mecanismo administrativo.

3.4 Tipos de Redes de Empresas

Grandori e Soda (1995), numa compilação de diversos trabalhos, propõem uma nova tipologia conhecida como Redes Inter-Empresariais. Descritas e classificadas segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, as redes empresariais podem apresentar-se como sociais, burocráticas e proprietárias.

- 1 Redes Sociais: São redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Podemos subdividi-las em redes sócias simétricas ou redes sociais assimétricas.
- 2 Redes Sociais Simétricas: não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes tem a mesma capacidade de influencia. Este tipo de rede é aconselhado para estimular desenvolvimentos de caráter mais exploratório onde as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor de mercado desconhecido. É útil também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meio contratuais ou burocráticos. Pólos e distritos industriais de alta tecnologia (GRANDORI e SODA, 1995) são um exemplo clássico desse tipo de rede, já que por um lado a propagação e o compartilhamento de informações e conhecimento entre as empresas dos distritos são bastantes eficientes e, por outro lado, a coordenação dessas trocas baseia-se em mecanismos informais.
- 3 Redes Sociais Assimétricas: caracterizam-se pela presença de um agente central. Com frequência existem contratos formais entre as firmas desse tipo de arranjo, mas os mesmos se referem as especificações de produtos ou serviços negociado, e não à organização do relacionamento entre as empresas.
- 4 Redes Burocráticas: são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as

condições de relacionamento entre seus membros.

5 Redes Burocráticas Simétricas: as associações comerciais, por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamentos entre diversas firmas dos mesmo setores, sem que prevaleçam interesses particulares, são um exemplo clássico e bastante comum deste tipo de redes.

6 Redes Burocráticas Assimétricas: redes de agências, licenciamento e franquias são casos tradicionalmente conhecidos deste tipo de rede.

7 Redes Proprietárias: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser classificadas também em simétricas e assimétricas.

8 Redes Proprietárias Simétricas: são os *joint ventures*; geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

9 Redes Proprietárias Assimétricas: são normalmente encontradas nas associações do tipo capital ventures, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial. (OLAVE E AMATO NETO, 2005, p. 79)

Casaroto Filho e Pires (op.cit.) apresentam dois tipos de redes para pequenas empresas. Um primeiro modelo de rede, denominado de *top-down*, caracteriza-se pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, por meio de sub-contratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. Nesse caso, tanto a empresa-mãe quanto suas dependentes competem pela liderança de custos.

O segundo tipo de rede é a rede flexível de pequenas empresas, que acontece quando PMEs reúnem-se por meio da formação de um consórcio com objetivos comuns, com cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades desse consórcio e a sua forma de funcionamento fariam com que as PMEs atuassem como uma grande empresa. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Britto (2002, p.365) apresenta uma tipologia de redes de empresas baseada na caracterização de determinados modelos estilizados, por meio dos quais se procura formatar a diversidade institucional das redes.

Tipologias de Redes de Empresas

1. Garofoli (1993)

1. Sistemas de Produção em Grande Escala (Redes Verticais): aglomeração espacial de unidades com presença de vínculos fortemente hierarquizados, que confluem no sentido de grandes empresas especializadas na montagem dos componentes.

2. Sistemas de Pequenas empresas (Distritos Industriais): pequenas empresas concentradas do ponto de vista espacial cujos inter-relacionamentos não se prendem a vínculos hierárquicos, e sim a práticas de cooperação bidirecionais.

3. Produção Descentralizada (com Presença de Empresa Dominante): presença de unidades dispersas do ponto de vista espacial que, no entanto, mantém sólidos vínculos de dependência hierárquica em relação à empresa responsável pela montagem dos componentes

4. Acordos Cooperativos Baseados em Alianças Estratégicas: colaboração entre agentes dispersos do ponto de vista espacial, que estabelecem entre si práticas cooperativas não-hierarquizadas baseadas no intercâmbio de informações e na reciprocidade de ações.

2. Markusen (1994)

1. Distritos Marshallianos Tradicionais: redes baseadas na especialização funcional de agentes atuantes em determinada região, nas quais se destaca a presença de pequenas e medias empresas.

2. Distrito do Tipo Centro Radial: redes localizadas espacialmente em determinada região, cuja estrutura se articula em torno de uma ou várias grandes empresas atuantes em determinado setor.

3. Plataformas Industriais Satélites: redes ancoradas na presença de subdivisões ou sucursais de empresas multinacionais atraídas por uma dotação de partícula de recursos locais

4. Distritos Suportados pelo Estado: redes que são estruturadas a partir da ação de alguma agência ou empresa estatal que funciona como ancora do desenvolvimento econômico regional.

3. Langlois e Robertson (1995)

1. Distrito Marshalliano: estrutura com grau de integração da propriedade e grau de coordenação baixo. Tendência à especialização de recursos, via especialização horizontal e vertical de PMEs autônomas.

2. Distrito do Tipo “Terceira Itália”: estrutura com baixo grau de integração de propriedade e elevado grau de coordenação, caracterizada pela forte especialização horizontal-vertical de pequenas empresas. Competição entre agentes restringe-se a campos que geram competências distintivas (design, por exemplo). Presença de cooperação na provisão de infra-estrutura e serviços.

3. Distritos Inovativos do Tipo Venture Capital (como o Silicon Valley): presença de empresas de base tecnológica como núcleo central da rede. Coordenação promovida por meio da mediação de *venture capital*, com tendência à paulatina consolidação de propriedade. Crescimento a partir de capacitação tecnológica preexistente.

4. Redes Japonesas (kaisha Networks): Redes com núcleo bem definido, composto por empresa-principal que promove coordenação. Ênfase em contratos “relacionais” de longo prazo, com estímulo à confiança e à redução de custos de transação. Otimização da logística de produção de sistemas do tipo *just-in-time*. Possibilidade de interpenetração de propriedade e de conexões financeiras entre agentes.

Com o objetivo de apresentar um quadro de referencia capaz de captar a diversidade institucional desses arranjos, o autor (op. cit.) expõe três formas estilizadas de redes de empresas baseadas na literatura.

O primeiro tipo de rede, *Redes de Sub-contratação*, compreende redes verticais baseadas em estratégias de desintegração e sub-contratação de grandes grupos industriais. Essas redes caracterizam-se pela presença de relações de cooperação entre fornecedor-cliente e produtor-usuário incorporando várias tendências.

Dentre as principais tendências, Britto (2002) cita o alargamento da duração dos acordos entre empresas, uma nova repartição de tarefas entre o contratante e as empresas sub-contratadas, uma intensificação da cooperação técnica e do intercambio de informações entre os agentes e uma redução no número de sub-contratados diretos, em favor de práticas de cooperação mais interativas com os sub-contratados principais.

O principal objetivo dessas ligações produtivas é a geração de produtos diferenciados, a partir da integração de componentes e subsistemas, utilizando plataformas similares como meio para elevar a variedade do leque de produtos obtidos.

O segundo tipo de rede apresentado pelo autor (op. cit.), *Distritos e Aglomerações Industriais*, estaria baseado na obtenção de ganhos de eficiência em virtude da aglomeração espacial de atividades complementares, do ponto de vista tecnológico e ou mercadológico, por meio da formação de distritos ou aglomerações industriais.

Esse tipo de rede tem como objetivo proporcionar ganhos por meio da especialização produtiva das empresas e pela sofisticação da divisão do trabalho, proporcionada pela aglomeração espacial de empresas atuantes num mesmo ramo de atividade, ou em atividades relacionadas, mas também a um conjunto de outras instituições que formam um ambiente local capaz de reforçar a competitividade das empresas atuantes nesse distrito.

O terceiro tipo de rede, *Redes Tecnológicas*, estão associadas a inter-relacionamentos cooperativos entre empresas e agentes inseridos na infra-estrutura

científico-tecnológica, integrando múltiplas competências e viabilizando a exploração de oportunidades tecnológicas promissoras.

As redes tecnológicas têm como objetivo introduzir uma inovação no mercado e/ou a difusão extensiva da mesma pelo tecido industrial por meio de agentes autônomos e interdependentes.

Conforme Britto (op.cit.), a montagem dessas redes, a princípio, não requer uma aglomeração espacial de unidades nem se associa diretamente a indústrias particulares, e sim a determinadas tecnologias, cuja base de conhecimento adquire um caráter nitidamente multidisciplinar

Wood Jr e Zuffo (1998) apresentam três tipos de estruturas para redes: A *estrutura modular*, como aquela na qual a organização mantém atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo os controles sobre as mesmas; a *estrutura virtual* que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou concorrentes, e a *estrutura livre* de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Para Correa (1999, apud VERRI, 2000), existem três tipos de redes de empresas: A *rede estratégica*, aquela que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades; a *rede linear* que é definida como aquela que existe em torno da cadeia de valor, tendo como participantes os elos da cadeia, indo dos fornecedores de matéria-prima até o cliente e a *rede dinâmica*, aquela na qual existe um relacionamento intenso e variável das empresas entre si.

Olave e Amato Neto (2005) apresentam, conforme Quadro 6, várias tipologias de redes de empresas considerando os vários autores pesquisados:

Quadro 6 – Tipologia de Redes de Empresas

Autor	Tipologia
Grandori e Soda (1995)	Redes sociais – simétricas e assimétricas Redes burocráticas – simétricas e assimétricas Redes proprietárias – simétricas e assimétricas
Casarotto Filho e Pires (2001)	Redes top-down – subcontratação, terceirização, parcerias Redes flexíveis – consórcios
Wood Jr.e Zuffo (1998)	Estrutura modular – cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte

	Estrutura Virtual – liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura livre – de barreiras, define funções, papéis, tarefas
Correa (1999) e Verri (2000)	Rede estratégica – desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades Rede linear – cadeia de valor (participantes são elos) Rede dinâmica – relacionamento intenso e variável das empresas entre si
Britto (2002)	Redes de sub-contratação – Baseia-se em redes verticais com estratégias de desintegração e subcontratação de grupos industriais Distritos e Aglomerações industriais – baseia-se na obtenção de ganhos de eficiência Redes tecnológicas – baseia-se em inter-relacionamentos integrando competências

Fonte: Olave e Amato Neto (2005, p.82)

Os autores (op. cit) destacam que, dentre as mais recentes formações de redes entre empresas, estão os *clusters* e as organizações virtuais. Para Amato (2000), há uma grande dificuldade de caracterização de um *clusters* em razão dos sistemas produtivos nem sempre poderem ser claramente separados nas categorias disperso e aglomerado.

Olave e Amato Neto (2005) destacam que essa dificuldade não altera em nada o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva, o que raramente produtores separados podem atingir. No entanto, segundo os autores, os ganhos em eficiência não resultam necessariamente da existência de um *clusters*.

4 CENTRAIS DE NEGÓCIOS

4.1 Introdução

A globalização dos mercados e o ritmo acelerado do progresso tecnológico impõem a necessidade de compartilhar recursos e experiências entre as organizações. Dessa forma, micro e pequenas empresas poderão reduzir os efeitos dos problemas como produção insuficiente, baixo volume de vendas, ausência de economia de escala e barreiras de mercados (SEBRAE, 2002).

O associativismo possibilita o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa ou profissional obtém de forma isolada. Entretanto, as barreiras culturais entre os empresários independentes e a garantia de preservação dos interesses de todos são os grandes obstáculos a serem vencidos (SAAB et al., 2000). Segundo os autores, muitas empresas menores têm buscado, por meio do associativismo, tirar proveito das vantagens que essa estrutura organizacional proporciona.

Segundo Andia (2005), as associações nasceram, inicialmente, para formar uma central de compra, com o objetivo de reduzir custos na aquisição de mercadorias, possibilitando o repasse da redução para os clientes finais. Posteriormente, expandiram seu foco de atuação para as áreas comercial, financeira, marketing, recursos humanos, assessoria jurídica e contábil.

Para Saab et al. (2000), o trabalho em conjunto pode abranger as mais diversas iniciativas, tais como: cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de marketing, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automatização, treinamento de funcionários e a centralização da seleção e administração dos recursos humanos.

Conforme Ghisi et al. (2003), a primeira rede de compras de supermercados do Brasil foi formada há 22 anos em Vitória (ES). Kasper (1998), afirma que em 1998 havia, aproximadamente, 30 redes de compras no Brasil. Em São Paulo, a primeira rede surgiu em 1994, e o sucesso das primeiras experiências de redes associativistas de supermercados de pequeno e médio porte acabou impulsionando o surgimento de iniciativas semelhantes em outras áreas e setores como farmácias, material de construção, açougues, panificadoras, autopeças, entre outros.

4.2 Conceitos

Segundo Sebrae (2002) e Souza (2004), embora as primeiras centrais tenham surgido no início dos anos 80 (Sebrae, 2002) para fazer frente à chegada das corporações internacionais e ao processo de concentração do mercado, foi somente a partir das pesquisas realizadas para o 1º Enacen – Encontro Nacional de Centrais de Negócios – realizado em maio de 2003 em São Paulo, que o associativismo começou a ser conceituado no Brasil.

O autor baseou-se no Livro Verde desenvolvido pela Anceco – Associação Espanhola de Centrais de Compras e Serviços – e na UGAL, principal entidade de centrais européia. Segundo Souza (op. cit.), esse conjunto de orientações e pesquisas serviram de base para experiência brasileira.

A mais significativa diferença entre os conceitos envolve o próprio nome genérico da instituição. No âmbito internacional, a terminologia adotada é Centrais de Compras. No Brasil, buscou-se uma terminologia mais moderna e abrangente por agregar a visão dos serviços em duas dimensões: a que envolve empresas prestadoras de serviços e a formação de redes de empresas com o objetivo de prestar serviços ao associados.

As Centrais de Negócios no Brasil oferecem, além da possibilidade de compras conjuntas, treinamentos e palestras, e outros serviços de orientação: financeira, logística, abastecimento, padronização, *layout* etc. Adicionalmente, no Brasil, é permitido o ingresso nas centrais de negócios diferentes sistemas de organizações dos associados, tais como sociedades anônimas ou sociedades limitadas.

Para Souza (op. cit.), devido à grande importância e repercussão que essas organizações têm no cenário econômico mundial e sua crescente participação no mercado brasileiro, é necessário estabelecer critérios de funcionamento e diferenciação das centrais de negócios em relação a outras formas de cooperação e alianças comerciais.

Por não se caracterizarem como cooperativas, consórcios, e franquias, as centrais de negócios foram classificadas inicialmente como entidades sem fins

lucrativos, também afetadas pelas mudanças do novo código civil. Atualmente são consideradas entidades sem fins econômicos, o que ainda não condiz com a atividade praticada.

A principal dificuldade provocada pela falta de legislação própria é a bi-tributação. Segundo Furlan (2003), para aprimorar a logística e até obter mais descontos com o fornecedor, algumas centrais têm intenção de construir depósitos que sirvam a todos os filiados. Dessa forma, atualmente, seria necessária a emissão de duas notas fiscais, obrigando o empresário a recolher os impostos duas vezes.

A Anceco (2000, p.4) define uma CN como sendo:

[...] Operador que, dispondo de recursos econômicos e personalidade jurídica própria, tem como objetivo desenvolver atividades e prestar serviços às empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham-se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado. É toda e qualquer iniciativa que visa, através da união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, superar dificuldades, incrementar oportunidade e gerar benefícios.

Alguns elementos comuns caracterizam uma central de negócios:

- a) Ser um operador com pessoa jurídica própria assumindo direitos e obrigações.
- b) Ser um operador com recursos econômicos próprios, estrutura física, recursos humanos e materiais suficientes para prestar serviços com garantia e eficiência.
- c) Ter suas atividades direcionadas a um grupo de empresas independentes associadas, legalmente constituídas e subordinadas à legislação comercial.
- d) Possuir amplo espírito de cooperação.
- e) Possuir um documento que regulamenta as relações internas, estabelecendo direitos e obrigações de cada associado, definindo os mecanismos de controle de cumprimento dos referidos direitos e obrigações.
- f) As relações entre as centrais e seus fornecedores se estabelecem mediante uma regulamentação específica de cada central.
- g) A finalidade central das centrais é melhorar a posição competitiva de seus associados independentes por meio de ganhos de economia em escala e troca de informações.
- h) Possuir capacidade de negociação conjunta, garantias de transações e possibilidade de pagamento centralizado.
- i) A oferta de atividades e serviços deve estar organizada e aprovada e a central deve possuir mecanismos de comunicação constante com seus associados. (ANCECO, 2000, p.4)

Para a associação, não são consideradas centrais de compras e serviços

as cooperativas, redes de filiais, associações de comércio ou empresariais e franquias. Ambas possuem regulamentação específica que regulam suas atividades.

As centrais de negócios ainda podem ser classificadas em três critérios na linha empresarial e operacional. O quadro 7 mostra tal classificação:

Quadro 7 – Classificação das Centrais de Negócios segundo a Linha Empresarial e Operacional

a) Tipo de Associação:

Classificação	Característica
Centrais de negócios independentes	São aquelas que estão estruturadas para fornecer serviços a empresas e associados varejistas independentes
Centrais de negócios de atacadistas ou distribuidores	São patrocinadas e organizadas por empresas atacadistas ou distribuidoras, com objetivo de oferecer serviços sem garantia de exclusividade no relacionamento comercial
Centrais de negócios de fornecedores ou varejistas	São patrocinadas por empresas fornecedoras ou por redes varejistas cuja atividade principal é a fabricação, distribuição ou fornecimento de produtos
Centrais de negócios mistas	São as que convivem empresas varejistas, atacadistas e fabricantes, ou uma combinação entre estas.

b) Segundo o Âmbito de Atuação:

Classificação	Característica
Centrais de negócios locais	São as que desenvolvem suas atividades em âmbito local, correspondente a um município, estado ou região
Centrais de negócios regionais	São as que desenvolvem suas atividades em uma região geo-econômica mais ampla, envolvendo pelo menos mais de um estado
Centrais nacionais	São aquelas que podem atuar em diversos estados no território de um país
Centrais internacionais	São aquelas que operam em vários países, sob legislação vigente de cada território, no âmbito de um mesmo continente
Centrais globais	São aquelas que operam em diversos países, não se limitando a um continente

c) Segundo os Serviços Prestados:

Classificação	Característica
Centrais com operações integradas	São aquelas que assumem diretamente o fornecimento de produtos ou a prestação dos serviços em logística, comercialização, pós-venda, fornecimento, tecnologia, gestão de recursos e infra-estrutura
Centrais de negociações	São aquelas cuja função principal é a autorização e homologação de fornecedores ou prestadores de serviços, e a negociação de condições para seus associados, sem assumir os riscos financeiros das operações

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Anceco, 2000, pag. 7

Para Souza (2004), por não possuir uma legislação específica para regulamentar a atividade, as centrais devem elaborar, manter e gerir sistematicamente os documentos internos, estabelecendo regras, comunicações e procedimentos em suas relações com os associados, fornecedores e demais envolvidos.

O Regulamento interno, terminologia usualmente adotada, cria e define os direitos e os deveres dos participantes e dos gestores da central. Dependendo da proposta da associação, podem-se adotar outras terminologias como Contrato de Adesão ou Contrato para Faturamento Centralizado. Independente da terminologia adotada, esse documento estabelece o vínculo de união da central com os empresários independentes associados.

4.3 Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: Etapas e Conceitos

Souza (2004) aponta que as Centrais de Negócios possuem um ciclo de vida que pode ser dividido em quatro grandes etapas: precursora, de desenvolvimento, de amadurecimento e maturidade plena.

Para cada um dos estágios apontados, pode-se definir um foco de atividade, um perfil de gestor, um âmbito de atuação e o principal desafio. No quadro 9, pode-se comparar as características principais dos estágios apresentados pelo autor (op. cit).

Quadro 8 – Características Principais dos Ciclos de Vidas das Centrais de Negócios

Estágios / Variáveis	Gestão	Área de Atuação	Foco	Principal Característica
Precursora	Realizadas pelos próprios associados	Micros regiões	- Conseguir descontos e prazos nas compras	- Troca de informações entre os associados
Desenvolvimento	Realizadas pelos próprios associados, porém com mais tempo de dedicação	Região	- Aquisição por meio de negociação em conjunto. - Maior apoio e benefício de fornecedores	- Razoável grau de integração de informações entre os associados. - Incorporação de serviços de propaganda integrada e na área financeira
Amadurecimento	Dedicação exclusiva do varejista ou profissional contratado	Várias regiões	- Ampliação dos recursos oferecidos na áreas de marketing, financeira e pessoal	- Formalização dos processos - Melhoria na logística, com possível abastecimento centralizado
Maturidade Plena	Gestor altamente profissional, com sólidos conhecimentos em planejamento estratégico	Nacional ou abrangendo várias regiões	- Integração tecnológica com os fornecedores - Sistema de informação - Logística Integrada - Recebimento e pagamentos centralizados	No campo societário pode ocorrer a criação de empresa, onde parte dos sócios tenham participação acionaria. (Lei não disponível no Brasil)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Souza (2004, p.63)

No estágio precursora, o principal objetivo dos associados é melhorar as condições de aquisição de produtos junto aos principais fornecedores, por meio de descontos e ou prazos de pagamentos. Nesse estágio, a associação possui uma característica de central de compras em razão do grande esforço em aumentar o quadro associativo para alavancar volumes de pedidos juntos aos fornecedores.

O desafio que caracteriza essa etapa é a sensibilização dos empresários para a necessidade da associação, visando a troca de informações e compartilhamento dos dados. Segundo o autor, muitas centrais ou associados não conseguem avançar essa etapa, na maioria das vezes, pela dificuldade em operar de forma integrada, compartilhando informações.

Com um razoável grau de integração de informações entre os associados, o estágio seguinte, de desenvolvimento, tem seu foco na incorporação de serviços compartilhados na área de propaganda ou na área financeira com o desafio de ampliar o grau de confiança mútua entre os varejistas associados.

Para o autor, neste momento será definido o futuro da central:

[...] ou ela vai se limitar ao papel de melhoria de compras, comunicação e alguma troca de informação ligada a treinamento e gestão de pessoas ou pode tornar-se um projeto mais ambicioso, propondo-se um salto tecnológico e de processos (SOUZA, 2004, p. 65).

Esse avanço permitirá à associação migrar de um conceito estreito de central de compras para uma visão mais empresarial.

Na etapa de amadurecimento, o autor (op. cit), aponta que é um estágio decisivo pois a central passa pela formalização dos processos, melhoria da logística e ampliação dos recursos oferecidos nas áreas de recursos humanos, financeira ou marketing. Nesse momento, o gestor, que pode ser um varejista ou um profissional de mercado contratado, passa a dedicar-se exclusivamente ao gerenciamento da central de negócios.

Tendo como objetivo promover uma formalização ampla das operações de compras, sobretudo utilizando uma central de distribuição, nesse estágio busca-se um real benefício da centralização das compras, das trocas de informações e do aumento de vendas, para compensar o alto custo dessa operação, devido à legislação tributária atual não prever benefícios a esse tipo de associação.

Com foco na integração tecnológica, sistemas de informação, logística, recebimento e pagamentos centralizados, o estágio de maturidade plena é vista como a mais crítica do processo de evolução das centrais de negócios, porque as vantagens obtidas nas compras devem compensar a formalidade necessária para uma maior integração tecnológica.

Com atuação nacional, nesse estágio as centrais de negócios são favorecidas ou refreiam sua expansão, pela questão tributária, com as diferenças de

alíquotas de Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) entre os estados. Segundo o autor, as empresas de consultorias e fornecedores de instalações, equipamentos e serviços, exercem, a partir desse ponto, um papel fundamental ao apresentar alternativas de integração e benefícios indiretos aos associados.

4.4. Matriz de Classificação dos Ciclos de Vida das Centrais de Negócios

Com base no modelo de Souza (Quadro 9) propomos uma Matriz de Classificação das Centrais de Negócios que leva em conta mais um estágio que é o Estágio de Declínio, partindo do pressuposto que aquelas que não evoluírem estarão com dificuldades de angariar novos sócios, e poderão vir a perder aqueles que se encontram em seu quadro, terminando por apresentar descontinuidade no futuro, como ocorre com o Ciclo de Vida do Varejo de Parente (Figura 6).

Quadro 9 - Matriz de Classificação dos Ciclos de Vida das Centrais de Negócios

Estágios / Variáveis	Gestão	Área de Atuação	Foco	Principal Característica	Seleção dos Associados
Precursora	Realizadas pelos próprios associados	Micros regiões	Conseguir descontos e prazos nas compras	Troca de informações entre os associados	Ingresso sem pré seleção dos associados.
Desenvolvimento	Realizadas pelos próprios associados, porém com mais tempo de dedicação	Região	Aquisição por meio de negociação em conjunto. Maior apoio e benefício de fornecedores	- Razoável grau de integração de informações entre os associados. - Incorporação de serviços de propaganda integrada e na área financeira	<u>Grande saída de associados</u> (seleção natural dos associados com saídas daqueles que não se alinham com os objetivos comuns (da maioria); ingresso de novos associados com pré-seleção com menores exigências que o estágio amadurecimento.
Amadurecimento	Dedicação exclusiva do varejista ou profissional contratado	Várias regiões	Ampliação dos recursos oferecidos na área de marketing, financeira e pessoal	- Formalização dos processos - Melhoria na logística, com possível abastecimento centralizado	<u>Saída de um número menor de associados que o estágio anterior</u> (seleção natural dos associados com saídas daqueles que não se alinham com os objetivos comuns (da maioria); ingresso de novos associados com pré-seleção, com maiores exigências que o estágio desenvolvimento.
Maturidade Plena	Gestor altamente profissional, com sólidos conhecimentos em planejamento estratégico	Nacional ou abrangendo varias regiões	Integração tecnológica com os fornecedores Sistema de informação Logística Integrada Recebimento e pagamentos centralizados	No campo societário pode ocorrer a criação de empresa, onde parte dos sócios tenham participação acionaria. (Lei não disponível no Brasil)	Estabilidade do numero de associados, com menor saída que o estágio amadurecimento e menor entrada que os estágios anteriores. Pré seleção com maiores exigências que o estágio amadurecimento.
Declínio	Gestor menos Qualificado que o estágio de maturidade	Abrangência mais localizada,	Não realização de investimentos em:	Dificuldades de integração junto	Baixa entrada de associados seguida de uma alta saída de associados provocando uma

	plena	regional	- Integração tecnológica com os fornecedores, - Sistema de informação, - Logística Integrada, - Recebimento e pagamentos	com os fornecedores Deficiências na logística Aumento dos custos em compras Perda do Foco no Negócio	redução do número de associados. Pré-seleção com menores exigências que o estágio da maturidade plena.
--	-------	----------	---	---	--

Fonte: elaborada pelo autor com base em Souza (2004, p.63)

4.5 Panorama das Centrais de Negócios no Brasil

Por meio de um estudo realizado entre janeiro e maio de 2003, Souza (2004), mapeou geográfica e setorialmente as centrais de negócios existentes no setor de varejo brasileiro, identificando a situação atual e as características básicas de operação e gestão, dentre outros fatores.

O estudo foi realizado com uma amostra de 121 centrais de negócios cadastradas em maio de 2003, representando 74% do total das 163 centrais cadastradas como existentes. Segundo o autor, os trabalhos foram concluídos sem que se obtivesse a totalidade da participação das centrais cadastradas tendo em vista os prazos assumidos com a divulgação pública.

4.5.1 Distribuição setorial

A distribuição setorial das centrais de negócios e o número de participantes na pesquisa encontram-se no quadro 10.

Quadro 10 – Distribuição Setorial e Número de Respostas

Setor	Centrais Cadastradas	%	Nº Total de Respostas	%
Supermercado	79	48,5	61	50,4
Material de Construção	34	20,9	22	18,2
Farmácia	26	15,9	20	16,5
Móveis	11	6,8	7	5,8
Panificação	7	4,3	6	5,0
Papelaria	4	2,4	4	3,3
Auto-peças	2	1,2	1	0,8
Total	163	100	121	100

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Souza (2004, p. 112)

O segmento supermercadista exerce forte predominância entre os setores pesquisados. Destaca-se também a participação das farmácias e materiais de construção, que juntas, representam mais de 85% das centrais cadastradas. O estudo ainda mostra uma baixa participação dos segmentos de móveis, panificação, padaria, autopeças e ausência de centrais de negócios no segmento de eletrodomésticos.

Segundo ao autor (op. cit), principalmente com o apoio de patrocinadores provenientes da própria indústria, e a crescente confiança no sistema associativista desenvolvido pelas centrais, deverá haver forte crescimento do número de centrais de negócios, em todos os setores, nos próximos anos.

4.5.2 Distribuição geográfica

A distribuição geográfica das CNs encontra-se no quadro 11.

Quadro 11 – Distribuição Geográfica

Região	Centrais Cadastradas	%
Sudeste	99	61
Sul	31	19
Norte/Nordeste	21	13
Centro-Oeste	12	7
TOTAL	163	100

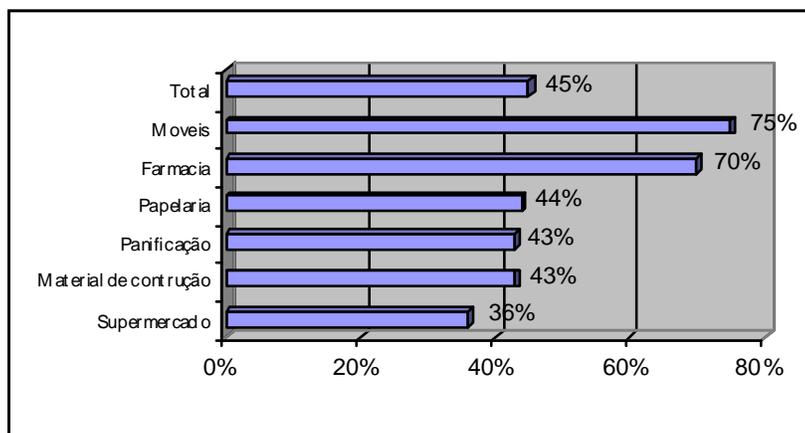
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Souza (2004, p. 114)

Apurou-se grande concentração de centrais de negócios localizadas na região Sudeste, basicamente no eixo São Paulo – Rio de Janeiro – Minas Gerais. A baixa representatividade na região Norte/Nordeste, indica o grande potencial de crescimento da região. Segundo o autor, a grande maioria das centrais opera dentro de suas regiões geográficas de origem. De acordo com a pesquisa, apenas as centrais de farmácias e de material de construção, têm atuação multi-regional.

4.5.3 Compras negociadas

Trata-se da participação das compras negociadas, por meio das centrais de negócios, no total das compras dos associados. O resultado encontra-se no gráfico 2.

Gráfico 2 – Participação de Compras Negociadas pelas Centrais de Negócios



Fonte: Souza (2004, p. 120)

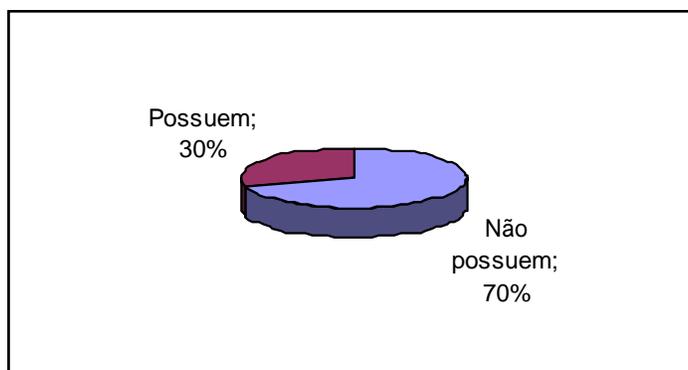
Embora os setores de móveis e farmácias tenham apresentado grande centralização das compras, a média de todas as centrais é de 45%. Esse índice evidencia uma das principais características das centrais, que é a liberdade do associado em comprar diretamente dos fornecedores, determinados produtos, de acordo com sua conveniência e necessidade específica.

Segundo o autor, o estudo mostrou que a participação nas compras pelas centrais, depende do grau de estruturação do setor. As maiores médias de participação foram obtidas onde há papéis definidos entre o distribuidor, o fabricante e a central.

4.5.4 Centro de Distribuição

Trata-se da utilização de Centros de Distribuição pelos associados das centrais de negócios. O resultado encontra-se no gráfico 3.

Gráfico 3 – Existência de Centro de Distribuição das Centrais de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Souza (2004)

O estudo mostra que 70% das centrais de negócios não possuem centro de distribuição. Dentre as centrais que possuem, destaca-se o setor de supermercados com grande utilização da centralização no recebimento das compras. Segundo o autor, a maior média de utilização em m² encontra-se no setor de material de construção.

4.5.5 Ano de Constituição das Centrais de Negócios

O quadro 12 apresenta o período de constituição das centrais de negócios.

Quadro 12 – Ano de Constituição das Centrais de Negócios

Intervalo (anos)	%
Anterior à 1990	4
1991 – 1995	9
1996 - 2000	57
Após 2001	28

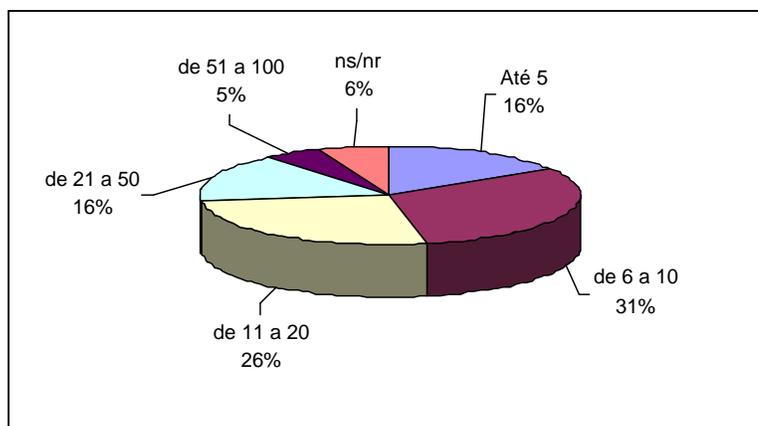
Fonte: Souza (2004, p. 124)

A evolução brasileira em centrais de negócios ocorre após 1990, sendo que após 1996, ocorre o surgimento de 85% das centrais cadastradas até 2003. Portanto, até essa data, a maioria das centrais estava com menos de 8 anos de atuação. Segundo o autor, as centrais pioneiras estão no setor de supermercados e material de construção.

4.5.6 – Número de funcionários

O gráfico 4 apresenta o número médio de funcionários por loja associada

Gráfico 4 – Número Médio de Funcionários por Loja Associada

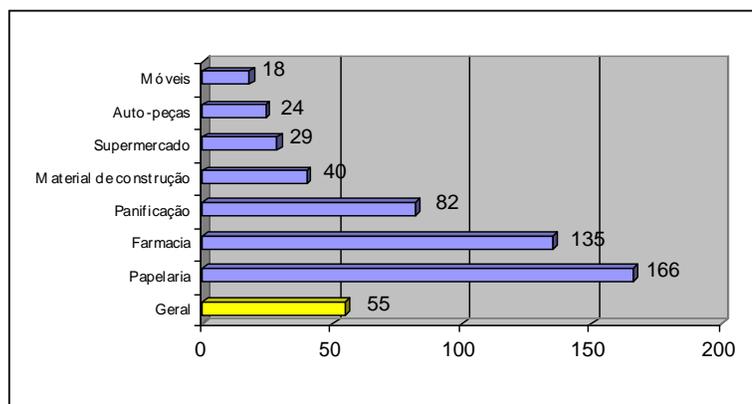


Fonte: Souza (2004, p. 125)

A pesquisa identificou que 47% das lojas associadas possuem, em média, acima de 11 funcionários e 47% têm abaixo de 10 funcionários. Nota-se também que 73% possuem entre 06 a 20 funcionários, em média. Segundo o autor, 75% dos empresários pesquisados identificaram que, após terem se associado a uma central, ampliaram o quadro de funcionários em até 30%. Os setores supermercadistas e farmácias foram os que apontaram o maior crescimento.

4.5.7 – Número médio de associado por segmento

O gráfico 5 apresenta o número médio de associados por segmento.

Gráfico 5 – Número Médio de Associados por Segmento

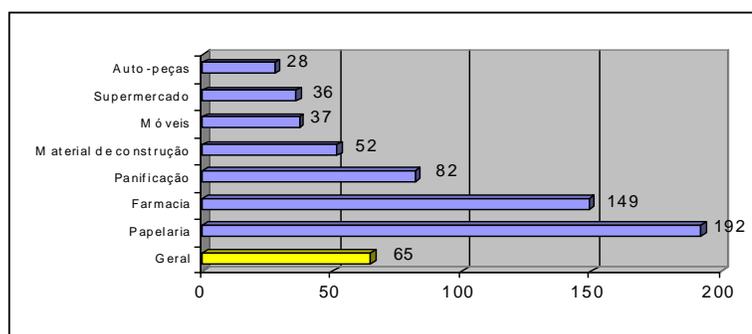
Fonte: Souza (2004, p. 130)

O número médio de centrais de negócios em 2003 era de 55, com grande destaque para os setores de papelaria e farmácia, pelo grande número de associados, e, para o setor de móveis, pelo baixo número de associados. Segundo o autor, esse fato pode ser explicado pelo menor tempo de existência das centrais no segmento de móveis.

Outro dado importante apresentado na pesquisa é que a região Norte/Nordeste possui o maior índice de associados por central. Embora o quadro 11 tenha apresentado pouca quantidade de centrais localizadas nessa região, percebe-se uma grande mobilização dos empresários em torno do associativismo.

4.5.8 – Número de lojas por central de negócio

O gráfico 6 apresenta o número de lojas por central de negócio apontada na pesquisa.

Gráfico 6 – Número de Lojas por Central de Negócios

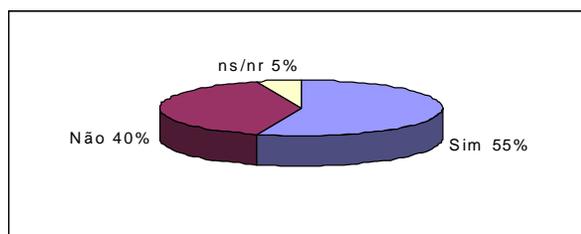
Fonte: Souza (2004, p. 131)

Segundo o autor, nesse tópico ocorreram os mesmos fatos do gráfico anterior, ou seja, maior predominância no número de lojas, por central, no setor de papelarias e farmácias, e com grandes concentrações nas regiões Norte/Nordeste e Sul. Na comparação entre os gráficos, pode-se apurar que os empresários associados possuem, em média, pouco mais de um ponto de venda.

4.5.9 – Marcas próprias

O gráfico 7 apresenta o percentual de centrais de negócios que utilizam marcas próprias em seu mix de produtos.

Gráfico 7 – Marcas Próprias Utilizadas pelas Centrais de Negócios



Fonte: Souza (2004, p. 137)

Segundo o autor, a pesquisa apurou que o conceito de marca própria está sendo intensamente explorado pelas centrais de negócios, uma vez que 55% dos respondentes declararam possuir essa alternativa em seu mix de produtos. O destaque é dos setores de farmácias e móveis que indicaram uma quantidade maior de centrais utilizando marcas próprias.

4.5.10 – Serviços disponibilizados pelas centrais de negócios

O quadro 13 apresenta os serviços oferecidos pelas centrais utilizados pelos associados

Quadro 13 – Serviços oferecidos pelas Centrais de Negócios utilizados pelos Associados

Serviços disponibilizados pela central	Serviços mais utilizados pelos associados
Negociação com fornecedores de produtos	73
Treinamento de pessoal	34
Propaganda em volantes, panfletos e folhetos	22

Padronização de fachada de loja	21
Propaganda na tv	19
Orientação sobre mix de produtos	12
Propaganda no rádio	11
Comunicação interna da loja	8
Facilidade de credito ao consumidor	8
<i>Layout</i> de loja	7
Marca própria	7
Sistema de informação da administração	4
Propaganda em jornais	4
Negociação com fornecedores de serviços	3
Negociação com fornecedores de insumos	3

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Souza (2004)

Pela pesquisa, percebe-se que existe uma grande variedade de serviços oferecidos pela central que ainda não estão sendo utilizados pelos associados. Segundo Souza (2004), os serviços que estão disponibilizados não estão sendo utilizados pelos associados, por falta de conhecimento, ou por não considerá-los necessários no momento.

4.6 Relatos de Estudos realizados sobre Centrais de Negócios no Brasil

A seguir, serão comentados vários estudos, objetos de pesquisas sobre o tema associativismo, em vários setores do varejo brasileiro.

4.6.1 – Redes associativas de varejo farmacêutico

Em estudo realizado por Kinouchi (2005), sobre as estratégias das redes associativistas de varejo farmacêutico no interior do Estado de São Paulo, o autor faz um relato sobre o surgimento desse tipo de organização nesse segmento.

Segundo o autor (op. cit), em 1993, na Cidade de Maringá, interior do Estado do Paraná, houve a primeira tentativa de se formar uma rede associativista de varejo farmacêutico no Brasil por meio de um acordo experimental entre um grupo de farmácias independentes e uma distribuidora de medicamentos.

O acordo previa a concessão, por parte da distribuidora, de uma cesta de medicamentos com descontos especiais, em troca de um volume de compras mensal garantido pelas farmácias e drogarias. Posteriormente, em 1994, essa aliança estratégica deu origem à Rede Maxifarma, sediada nessa mesma cidade.

Antes, porém, em abril do mesmo ano, surge oficialmente a primeira rede brasileira associativista do varejo farmacêutico, na Cidade de São Jose do Rio Preto, interior do Estado de São Paulo. A Multidrogas, no entanto, inicia suas operações apenas em novembro. Em fevereiro de 1995, foi fundada em São Jose do Rio Pardo, também no Estado de São Paulo, a Rede Netfarma com aproximadamente 20 sócios fundadores.

Nesse mesmo ano, no mês de abril, foi fundada em Campinas, com apenas 8 sócios fundadores, a Rede Farmáxima. Em Abril de 1997, na Cidade de Piracicaba, interior do Estado de São Paulo, é fundada a Rede Farmavip. Por meio do estudo do autor (op. cit.), nota-se o florescimento do fenômeno das experiências associativista no interior do Estado de São Paulo.

[...] Os objetivos originais destas várias experiências associativistas eram aumentar o poder de barganha frente aos fornecedores em geral, através de negociações centralizadas e buscar diferenciação junto aos consumidores finais através de uma marca mais forte no mercado, ações promocionais de marketing e melhoria da qualidade do atendimento em geral através de investimentos em treinamentos gerenciais e operacionais. (KINOUCI, 2005, p. 52)

Atualmente, as redes associativistas do varejo farmacêutico são representadas por todo território brasileiro pela FEBRAPAR – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias – fundada em fevereiro de 2000, congregando 25 redes, totalizando mais de três mil estabelecimentos comerciais, espalhados por dezesseis estados e novecentos municípios.

No Estado de São Paulo, as redes associativistas são representadas pela FAESP - Federação Paulista das Farmácias e Drogarias Independentes – congregando oito redes de farmácias, localizadas em mais de duzentos e cinquenta municípios.

A amostra pesquisada pelo autor (op. cit.) alcançou noventa e seis proprietários das redes Netfarma, Multidrogas, Farmavip e Farmáxima, representando cento e trinta e quatro pontos de vendas do universo de cento e oitenta e quatro lojas pesquisadas.

No quadro 14 apresenta-se o resumo dos resultados obtidos com a pesquisa do autor.

Quadro 14 – Resultados obtidos da Pesquisa sobre Redes de Farmácias

Característica	Resultado
Desempenho Financeiro	Crescimento médio de 39,49%
Ganhos Competitivos	Usufruir de marca forte no mercado, campanhas de marketing, troca de experiências e treinamento de funcionários e proprietários
Melhoria da Competitividade	Obtida por 74% dos entrevistados
Desenvolvimento da Visão de Negócios	Obtido por 89% dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Kinouchi (2005)

Em relação ao desempenho financeiro, Kinouchi (2005) inflacionou ano-a-ano pelo IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo -, desde 1997 a 2004, o faturamento das lojas pesquisadas, obtendo o resultado médio de 39,49% de crescimento real, descontada a inflação do período.

No que se refere aos ganhos competitivos, a pesquisa mostrou que para os associados estudados, há uma concordância explícita quanto aos benefícios relacionados à área de marketing, com o uso de uma marca mais forte e atividades de promoção de vendas, bem como acesso a treinamentos de proprietários e funcionários e a troca de experiência entre os associados.

A pesquisa identificou que 74% dos entrevistados apontam que a participação em uma rede associativista é eficiente como ferramenta de melhoria do nível competitivo de suas empresas. Para os 26% restantes, a pesquisa apontou que a melhoria é parcial. O autor ressalta que a amostra utilizada é formada por aqueles associados que permaneceram na rede, sendo necessário aplicar a mesma questão em uma amostra de ex-associados para apurar suas razões de sua saída.

Quanto à visão dos negócios, 89% dos entrevistados opinaram que a participação em uma associação foi de imensa valia como forma de evolução profissional, sendo esse desenvolvimento apontado em treinamentos operacionais e gerenciais e trocas de experiências entre os associados.

4.6.2 - Redes associativas no mercado de reposição de autopeças.

O estudo de Scheiber (2005), teve como objetivo verificar a aplicabilidade da estratégia de formação de redes como possível forma de competitividade e sobrevivência do varejo no mercado do segmento de reposição de autopeças.

A década de 1990 foi marcada por profundas mudanças provocadas, principalmente, pela abertura do mercado, promovida durante o governo Fernando Collor, que trouxe ao mercado brasileiro um número de montadoras e modelos de veículos jamais visto, e posteriormente, pela estabilização da economia com a implantação do plano Real em 1994, no governo Fernando Henrique Cardoso.

Segundo o autor (op. cit), essas mudanças atingiram toda a cadeia produtiva de autopeças, que foi obrigada a aumentar e diversificar o mix de produtos para atender esse novo mercado. Com esse novo cenário, fez-se necessário uma administração profissional no varejo de autopeças.

Com o aumento dos produtos ofertados, o foco nas negociações de compras passou a ser mais importante que as vendas, em razão da grande elevação dos itens estocados. A competitividade aumentou ainda mais quando as concessionárias perceberam no mercado de reposição de autopeças um negócio rentável, capaz de suprir a queda nas vendas e minimizar os efeitos da redução das margens praticadas na comercialização dos veículos novos.

Outro fato que contribuiu com a competitividade do setor foi o surgimento dos centros automotivos, que se deu por meio da profissionalização de mecânicos, criando os serviços autorizados, recebendo treinamento técnico oferecido pelos fabricantes de autopeças. Conforme Scheiber (2005, p.70) “a vantagem do centro automotivo é que além de ter a mesma margem que o varejo na venda da peça, ainda tem lucro sobre a execução dos serviços”.

A Rede Tem Peças, objeto de pesquisa do autor (op. cit.), surgiu na região de Piracicaba, no interior do Estado de São Paulo em meados da década de 1990, impulsionada pelos exemplos alcançados nos segmentos farmacêutico e supermercadista. Além de Piracicaba, atualmente está presente nas Cidades de Campinas, Rio Claro, Ribeirão Preto e Sorocaba.

O quadro 15 mostra o resultado da pesquisa aplicada a 30 lojistas.

Quadro 15 – Resultado de Pesquisa Realizada junto a 30 Empresários

Característica	Resultado
Diferença no preço de compra	Concordância de 70,1% dos entrevistados;
Diferença no prazo de compra	Há dilatação nos prazos de pagamentos, mas não é reconhecido como um diferencial competitivo;
Atendimento junto a fornecedores	Benefício principalmente ao pequeno varejista
Capacitação e Treinamento	Melhoria de processos e atendimento
Utilização de marca única	Redução nos custos de comunicação
Parcerias com associados	Necessário evoluir

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Scheiber (2005)

Em relação ao preço de compra, 70,1% dos associados entrevistados consideram a formação de redes uma forma de ter um diferencial de preços, principalmente com o retorno da verba de compras por parte dos fornecedores parceiros, que são utilizadas em ações mercadológicas, reduzindo com isso os investimentos em marketing dentro da rede.

Como os fornecedores não vinculam prazo com volume de compra, os associados vêm no controle dos estoques, a maior vantagem competitiva, pois descarta-se, assim, a necessidade de compras volumosas para se ter o benefício. A abertura para novos fornecedores foi de grande destaque apenas para os pequenos varejistas, pois a maior parte dos associados entrevistados, reconhece parcialmente esse benefício.

Sobre a capacitação e treinamentos dos proprietários e funcionários, quase a totalidade dos entrevistados reconhece a melhoria de processos já existentes e a padronização de novos processos acarretando melhor atendimento dentro da rede. A utilização de marcas próprias também foi apontada com uma grande vantagem pela redução dos custos de comunicação dos lojistas.

No que se refere às parcerias, a pesquisa mostrou que é necessário melhorar o relacionamento interno entre os associados, principalmente quanto aos empréstimos de mercadorias para atendimento de um pedido emergencial.

4.6.3 - Redes associativas de empresas de materiais de construção

Na pesquisa realizada por Bonassi (2005), sobre o fenômeno de agrupamento de pequenas empresas, o autor observou as principais características da AREMAC-AM – Associação Regional de empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana/Rede Construlider – por representar uma forma inovadora de arranjo de empresas independentes, principalmente pela dispersão geográfica.

A CN objeto desse estudo foi constituída em agosto de 2001, agregando 16 empresas de varejo de material de construção, pertencentes à microrregião de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo. A iniciativa foi motivada após um grupo de empresários obter conhecimento da existência e do sucesso das redes Construvip (Piracicaba-SP), Construem (Araraquara-SP) e Construir e Total (São Paulo-SP).

Com início em 2005, constituída por 33 lojas pertencentes a 30 empresários, a rede Construlider possui um gestor com varias atribuições executivas, com grande experiência anterior em compras na indústria de construção civil e um consultor especialista no segmento para prestar consultorias gerenciais às empresas do grupo.

Na pesquisa realizada pelo autor (op. cit.) buscou-se responder a questão sobre qual a percepção de pequenos empresários de varejo de material para construção, sobre sua participação na Rede Construlider e qual a sua classificação científica de agrupamento de pequenas empresas.

No estudo de caso foi aplicada uma pesquisa qualitativa, utilizando um questionário contendo 28 questões. Para obter respostas sobre a caracterização da empresa e sobre a empresa e a rede Construlider, o autor utilizou a escala Servqual para avaliar as relações existentes entre as empresas participantes da central. Na terceira parte do roteiro da pesquisa, o autor utilizou a escala Likert para medir as variáveis qualitativas pertinentes a cada questão.

O quadro 16 apresenta-se um resumo dos principais resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 16 – Resumo dos Principais Resultados sobre a Percepção dos Associados em Participar em uma Rede Associativista

Característica	Resultado
Sobre a empresa	- 72% possuem mais de 10 anos de fundação - 76% caracterizam como Empresa de Pequeno Porte - A perspectiva de obter vantagens na compra foi a motivação principal para participar da rede
Qual a estratégia da empresa adotada para concorrer no mercado	- 35% - atendimento personalizado - 28% - menor preço - 24,5% - entregas rápidas
Principais mudanças ocorridas após ter se associado à rede Construlider	- aumentou numero de funcionários em 85% das lojas - aumentou a área de comercialização em 70% das lojas - aumentou a área de estoque em 70% das lojas - aumentou a diversificação dos produtos em 85% - aumentou o faturamento em 88,5% das lojas - aumentou lucro em 80% das lojas
Sobre a empresa e a associação	- 96% dos associados estão satisfeitos com as informações propagadas pela associação - 66,5% dos associados aprovam o esforço da associação em obter investimentos e parceiros externos - 100% dos associados estão satisfeitos com a negociação das compras centralizadas - 88,5% dos associados estão satisfeitos com a promoção de participação em feiras - 70% dos associados estão satisfeitos com a das consultorias realizadas pela associação - 96% dos associados estão insatisfeitos com as pesquisas realizadas pela associação - 92% dos associados estão insatisfeitos com o acesso ao credito promovido pela associação - 85% dos associados estão insatisfeitos com os benefícios de logísticas proporcionado pela associação - 70% dos associados discordam da contratação e treinamento de pessoal realizado pela associação

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Bonassi (2005, p.107)

Dentre os lojistas pesquisados, 72% estão estabelecidos no mercado há mais de 10 anos, e 76% são enquadrados juridicamente como Empresa de Pequeno Porte – EPP, com faturamento anual entre R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00. Destaca-se a perspectiva de se obterem vantagens da rede, no poder de compra junto aos fornecedores, como a principal razão para a entrada dos lojistas na rede.

Sobre as principais estratégias adotadas pelas empresas para concorrerem em seus mercados, pergunta na qual se permitiu mais de uma resposta,

35% dos entrevistados apontaram para atendimento personalizado, 28% para preço menor, e, 24,5% para entregas rápidas, como principais itens para competição.

Quanto à percepção de mudanças ocorridas com a empresa após a entrada da mesma na associação, destacam-se a contratação de mais funcionários em 85% das lojas pesquisadas; a ampliação da área de comercialização e área de estocagem de mercadorias em 70%; ampliação da linha de produtos comercializados em 85%; crescimento nas vendas em 88,5% e obtenção de maior lucro em 80% das lojas pesquisadas.

Em relação à difusão periódica de informações pela associação aos associados, a pesquisa demonstrou que 96% dos entrevistados estão satisfeitos com a atuação da gestão da associação, e para 66,5% dos associados entrevistados, a associação promove esforços para obter atração de investimentos e parceiros externos para alianças que complementem as competências da rede.

Com referência ao serviço de negociação centralizada desenvolvido pela associação, 100% dos entrevistados mostraram-se satisfeitos com seu desenvolvimento. Dos entrevistados, 88,5% aprovam as sucessivas visitas a feiras de negócios e aos fornecedores, promovidas pela rede. A realização de serviços de consultorias para orientação, gerou 70% de satisfação entre os pesquisados.

Sobre à promoção de pesquisas de mercado realizada pela associação, 96% dos associados estão insatisfeitos, pois essa expectativa ainda não foi atendida até o momento. Ainda se tratando de insatisfação, para 92% dos entrevistados, a associação ainda não promoveu a articulação para oferta de crédito aos lojistas junto aos bancos.

Em relação à logística, 85% dos entrevistados são a favor da criação de um centro de armazenagem e distribuição, o que ainda não ocorreu. Setenta por cento dos associados entrevistados estão insatisfeitos com a associação quanto à periodicidade de realização dos treinamentos. No entanto, a pesquisa mostra que 60% dos entrevistados tiveram acesso a treinamentos após o ingresso na rede.

4.6.4 - Redes associativas no setor supermercadista na região de Piracicaba

Wilder (2003), investigou o motivo da formação das associações de redes independentes e como estas constituem-se uma estratégia para melhorar a competitividade de pequenos supermercados e redes independentes levando-se em conta as principais mudanças na estrutura, conduta e desempenho que o setor supermercadista apresentou nos últimos anos.

A investigação foi realizada em duas associações de pequenos supermercados com sede nas cidades de Piracicaba e Limeira, no interior do Estado de São Paulo, as redes Economize e Econômica, junto às quais foram entrevistados 20 associados, sendo 8 da Rede Economize e 12 da Rede Econômica.

Fundada em 1999, a Rede Econômica, buscou selecionar as melhores lojas em diferentes bairros para que não houvesse rivalidade direta entre as mesmas. O intuito original da associação era a compra em conjunto, fato que ocorreu por alguns meses. Porém, logo foi descartada, devido à bi-tributação dos impostos como Cofins – (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), PIS (Programa de Integração Social) e da CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Crédito e Direito de Natureza Financeira).

Em razão desses impostos, os descontos obtidos pela compra conjunta eram menores do que os custos dos tributos. Além disso, segundo a pesquisa, os preços dos atacadistas são próximos aos das indústrias quando ocorre a venda direta. Isso ocorre devido ao volume comprado pelos atacadistas ser muito maior do que a quantidade que a rede adquire e, ainda, as indústrias os procuram para completarem a cota de venda mensal, dando-lhes descontos maiores.

Diante do problema, a associação buscou alternativas de serviços para justificar sua existência. Dentre os serviços, destacam-se a implantação de um cartão de crédito com o nome da rede, que é administrado por uma financeira; realização de propagandas conjunta em jornais, rádios e tablóides; a utilização de uma bandeira comum; realização de negociações centralizados e promoção de palestras para associados e funcionários dos supermercados, visando motivá-los a melhorarem a qualidade de atendimentos aos clientes.

As negociações centralizadas possibilitaram, segundo a pesquisa, a realização de acordos de fidelização com os fornecedores, que destinam uma verba, sobre o valor total mensal faturado, para os associados, chamada de taxa de fidelização, que é repassada para a associação, além de comprometer-se a praticar o preço de mercado dos seus produtos. Em contrapartida, os associados obrigam-se a comprar os produtos do fornecedor durante o período do contrato.

A Rede Economize, com sede em Piracicaba, iniciou suas atividades em 1998, com oito associados e dez lojas, atuando nas Cidades de Piracicaba, Iracemápolis, Rio das Pedras, Tiete e Rio Claro, todas no interior do Estado de São Paulo. A maioria dos estabelecimentos (75%) tem até quatro *check-outs*, com faturamento até trezentos mil reais.

Segundo a pesquisa, a associação chegou a estar representada por 18 lojas mantendo um grande nível heterogêneo entre os integrantes, possuindo um associado com 4 lojas, que chegava a participar com 50% das compras da rede. Essa disparidade e as diferenças na gestão do negócio geraram atritos internos, pois os maiores sentiam-se prejudicados por contribuírem mais para o volume de compra da associação, e mesmo assim, usufruírem os mesmos direitos e deveres dos outros associados.

Nesse período, ainda, o rateio dos custos com a associação era baseado pelo valor dos produtos adquiridos pelo associado através da associação, ou seja, quem comprava mais, pagava mais. Esses fatores resultaram na saída de alguns associados ao longo do tempo.

A associação realizou compras em conjunto até o final de 2001. Nesse período, chegou a ter seis funcionários e manter um centro de distribuição em Piracicaba, onde eram recebidas as mercadorias compradas, que posteriormente eram faturadas e distribuídas às lojas. Porém, impostos como o PIS e o COFINS não estavam sendo recolhidos, o que os obrigou a reorganizarem a associação, ocasião em que tiveram que negociar a dívida com a Receita Federal.

Com a desestruturação da rede, devido ao problema fiscal, muitos fornecedores deixaram de atendê-la, pois os pedidos tinham de ser faturados

individualmente e, geralmente, não alcançavam as quantidades mínimas exigidas, fazendo com que as vantagens da compra conjunta não compensassem os custos tributários.

Com isso a associação enfrentou dificuldades financeiras devido à perda da verba para propaganda patrocinada pelos fornecedores. Após a reestruturação, a rede voltou a realizar negociação em conjunto com cerca de 18 fornecedores fidelizados que fornecem em torno de 200 itens.

Dentre as principais razões para participar da associação, os integrantes das redes apontaram os altos custos de propaganda, aumento da concorrência, dificuldade em adquirir os produtos, altos custos de compra da mercadoria, distanciamento da indústria, obtenção de acesso à novas tecnologias, quedas nas vendas, e falta de treinamento dos funcionários. Os resultados da pesquisa foram:

- a) Houve redução nos custos dos produtos adquiridos em no mínimo 2,1%;
- b) não houve redução do número de funcionários, mesmo com a centralização das compras;
- c) esperava-se uma redução nos níveis de estoque em razão das compras mais frequentes; o que de fato não ocorreu devido à cultura adquirida nos tempos da inflação alta, segundo um dos presidentes da associação;
- d) devido a melhores controles de estoque, houve redução nas faltas de produtos nas prateleiras;
- e) a maioria dos associados conseguiu reduzir em até seis por cento os preços dos produtos vendidos, tornando-se mais competitivos.;a maioria dos supermercados alegou melhora na qualidade dos produtos, que está relacionada principalmente aos produtos perecíveis;
- f) a melhora no atendimento foi apontada por todos os associados, em razão das palestras realizadas pelas associações aos seus membros;
- g) houve um aumento médio percentual no faturamento dos supermercados em até 10% após a entrada na associação. Isto pode ser creditado, principalmente em razão do tablóide de oferta e ao cartão das redes.

Segundo Wilder (2003, p. 148),

[...] as redes em estudo podem ser classificadas como ações coletivas, pois essas ações buscam alcançar objetivos comuns, que não podem ser conseguidos individualmente e existe a necessidade de esforços coordenados.

Para o autor (op. cit.), os membros dessas redes organizaram-se em associações e realizaram ações coordenadas visando obter benefícios particulares, que individualmente não teriam, como a confecção de tablóides ou encartes e melhores condições de negociação com os fornecedores, dentre outros.

4.6.5 - Redes associativas no setor supermercadista no interior do Estado de São Paulo

Em uma investigação no mesmo segmento, Andia (2005), fez um estudo do composto de marketing em quatro redes associativistas no segmento varejista de pequenos supermercados, que operam em 41 municípios do interior do Estado de São Paulo. A metodologia utilizada para responder as questões de pesquisa e atingir os objetivos propostos consta da realização de uma pesquisa de campo conclusivo-descritiva, com uma amostra de 61 empresas associadas.

Para o autor (op. cit), os supermercados pesquisados e suas respectivas redes enquadram-se como *acordos de cooperação*, uma vez que não há investimentos de capital comuns entre as empresas. Segundo a pesquisa, há apenas um acordo para aquisição de mercadoria, através de uma central de compras, nas quatro redes pesquisadas e uma central de compras e distribuição na rede C, bem como investimentos operacionais como uma divulgação para a rede.

Conforme Andia (2005), a forma de atuação das quatro redes pesquisadas assemelham-se ao modelo de *rede flexível* citado por Casarotto Filho e Pires (2001), uma vez que a união de cada empresa independente forma uma “empresa virtual”, porém, sem compartilhamento do processo produtivo, ou seja, todas as empresas são responsáveis pelo seu processo de comercialização.

A pesquisa concluiu que as “aglutinações” de supermercados pesquisados caracterizam-se como uma rede flexível de pequenas empresas do setor varejista espalhadas geograficamente. Seus membros possuem interesses comuns e há

grande independência entre os participantes, sendo a confiança a base de sustentação do grupo. A motivação inicial para a formação dessas redes foram as compras conjuntas.

As alianças estratégicas adotadas ocorrem por meio de um acordo de cooperação e sem participação acionária dos membros, tendo como objetivo o fortalecimento do grupo quanto ao poder de negociação com seus fornecedores, permitindo uma comunicação cooperativa com seus clientes.

Quanto às **estratégias de produtos** pode-se dizer que a participação dos supermercados nas redes resultou numa alteração do composto de produtos, aumentando sua amplitude e sua profundidade. Quanto à estratégia de marcas próprias, apenas duas redes as desenvolveram, configurando uma estratégia de *trading-down*, que segundo Cobra (1997, apud ANDIA, 2005), consiste em acrescentar um produto ou uma linha de produto popular com o objetivo de atingir uma faixa mais baixa do mercado.

Em relação ao número de departamentos, apenas um terço dos supermercados, aumentaram a quantidade de departamento, adequando-se aos demais supermercados da rede e ampliando, assim, seu *mix* de produtos. Portanto, quanto a esse item do composto mercadológico conclui-se que não foi constatada a padronização de departamento, produto e seções, entre os supermercados participantes.

Quanto às **estratégias de precificação**, a pesquisa concluiu que é o item mais frágil do composto de marketing, uma vez que as redes negociam boa parte do *mix* de produtos, porém, vendem somente 30 itens com o mesmo preço, o que demonstra claramente as dificuldades em se adotarem preços comuns entre os participantes das redes.

No que se refere à questão de descontos, segundo o autor (op. cit) as redes possuem grande poder de barganha “a montante” da cadeia e baixa interferência “a jusante”. Apesar dessas dificuldades, a grande maioria dos participantes das redes concorda que os consumidores percebem seus preços como menores em relação seus concorrentes.

Portanto, a pesquisa concluiu que esse item pode ser melhor explorado pelos participantes, por meio de apuração de custos individualmente, trocas de experiências entre os membros e aumento dos itens negociados e adquiridos dos fornecedores.

Quanto às **estratégias de promoção**, as ferramentas de marketing mais utilizadas pelos participantes são a propaganda e as promoções de vendas. Quanto à propaganda, a estratégia adotada é o uso da propaganda cooperativa horizontal, com o objetivo de baixar custo para o associado.

As redes utilizam as propagandas com o intuito de persuasão dos clientes e o tipo de mídia utilizado dentro e fora da loja por todos os supermercados, independente da rede, são os panfletos de ofertas, seguidos de publicidade veiculada em emissoras de radiodifusão. Alguns estabelecimentos utilizam o *outdoor* e outros o jornal e a TV, sendo que a frequência varia conforme o porte dos supermercados.

Quanto às promoções de vendas, estas são utilizadas com grande frequência pelos participantes. Os tipos de promoções mais comuns são: eventos em datas comemorativas, sorteios, vales brindes e o cartão fidelidade. A pesquisa concluiu que esse item do composto de marketing encontra-se bem estruturado pelas redes, pois as mídias estão adequadas ao público-alvo e as promoções de vendas têm auxiliado consideravelmente os empresários para o aumento das vendas.

Em relação às **estratégias de distribuição** adotadas, as redes possuem uma central de compras, com o objetivo de aumentar o poder de barganha com seus fornecedores, equilibrando as forças de negociação. Quanto à central de distribuição, apenas uma rede a possui; as demais utilizam a negociação com seus fornecedores para entrega ou o fazem com frota própria.

Para Andia (2005, p.63),

[...] a estratégia de distribuição é algo complexo que não depende apenas de uma relação de confiança entre os participantes das redes, e sim de grandes investimentos, que só pode ser implantado quando houver maturidade entre seus participantes.

Apesar de ser um item pouco explorado na pesquisa, o autor (op. cit.) concluiu que o grande fator aglutinador das empresas na formação de rede é a compra conjunta, e que deve ser melhor explorada pelos participantes, aumentando os itens

negociados com seus fornecedores.

Quanto à estratégia de **apresentação de loja**, a pesquisa observou que, em praticamente metade dos supermercados pesquisados, houve uma alteração na área de vendas, com adequações necessárias para participarem com mais efetividade da rede. Quanto às técnicas de *merchandising* e *visual merchandising* concluiu-se que são importantes aliados nas vendas, devendo-se zelar pelo seu uso correto.

As formas mais comuns utilizadas são: ponto de gôndolas, técnicas de degustação, brindes e músicas. Quanto ao *layout* interno, conclui-se que, apesar de mudanças quanto à substituição ou disposição das gôndolas, à iluminação e à pintura interna com as cores das redes, são itens poucos explorados e considerados não tão relevantes pelos participantes. As alterações nas fachadas foram os itens de maior mudança das empresas participantes.

Em se referindo às estratégias de **recursos humanos**, a pesquisa apontou que apesar de ser algo estratégico e muito relevante para empresas de varejo, esse é o item do composto de marketing em que a rede tem menor influência sobre seus associados. Quanto à questão de recrutamento e seleção, poucas são as empresas que contam com auxílio de profissionais da própria rede, sendo que os supermercados de menor porte (02 e 03 *check-outs*) são os maiores beneficiados.

Com respeito à utilização de técnicas de seleção, poucos utilizam técnicas mais apuradas como dinâmicas de habilidade, atitudes e personalidade. As formas mais comuns de seleção utilizadas são: as referências, análise de fichas cadastrais e entrevista com os proprietários.

Quanto ao item treinamento, normalmente este é realizado durante a execução do serviço. A interferência da rede só aparece nos treinamentos de funcionários mais antigos. Nesse sentido, a rede oferece capacitação técnica e motivacional para seus colaboradores.

No tocante à avaliação de desempenho, essa também não é uma prática comum entre os supermercados associados. Quando ocorre, tem como objetivo fornecer retorno ao funcionário sobre seu comportamento. Quanto aos benefícios oferecidos aos funcionários, concluiu-se que não é uma prática comum, uma vez que mais da metade dos associados oferecem apenas os benefícios exigidos por lei.

5 MERCADO VAREJISTA

5.1 Conceitos, Formatos e Características

Segundo dados do IBGE, o varejo desempenha papel importantíssimo no cenário econômico brasileiro, movimentando um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, promovidas pelas pequenas, médias e grandes empresas.

Parente (2000, p. 22), define varejo como sendo “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”. As atividades varejistas podem ser realizadas por meio de lojas físicas, pelo telefone, pelo correio, pela Internet e também na casa do consumidor.

O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consista na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Quando fabricantes e atacadistas comercializam diretamente ao consumidor final, não são considerados como varejo, pois essa não é sua principal fonte de receita.

Para Chaves (2002), o varejo está associado à atividade econômica de praticar o comércio. O termo mais adequado para expressar essa atividade é comércio varejista, que se diferencia do comércio atacadista por duas características principais:

- a) Volume comercializado: O comércio varejista trata mais da venda em quantidades que supram as necessidades pessoais ou de famílias, já o comércio atacadista refere-se a grandes volumes, pois deve suprir a necessidade de outros comerciantes;
- b) Destino da compra: no comércio varejista, o destinatário é o consumidor final, e no comércio atacadista o foco são as empresas do comércio varejista.

De acordo com Machado (1997, p.27), varejo

[...] é uma atividade de identificação e compra de determinada variedade de mercadorias para atender às vendas aos consumidores finais, sendo-lhes ainda, prestados serviços de natureza complementar e relacionada no ato das transações.

Conforme Levy e Weitz (2000, p 27), o varejo “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a

consumidores para uso pessoal ou familiar”. Destaca-se que nem toda atividade de varejo é realizada em lojas e está relacionada apenas a comercialização de produtos, mas também a venda de serviços prestados na residência do consumidor.

Os autores (op. cit), ainda destacam que o varejo está atravessando um período de mudanças dramáticas, com empresários utilizando novas tecnologias, alterando as necessidades dos clientes para formar a próxima geração de gigantes da indústria.

Para Keppler et al (2005), não existe uma definição única utilizada pelos meios acadêmicos, órgãos oficiais e representantes de classe. A razão, segundo os autores, seria a ausência de uma tipologia adequada para a identificação do setor, pois engloba diversas atividades não comparáveis entre si.

Segundo Morgado e Gonçalves (1999), devido à baixa regulamentação por parte do Estado e o volume de capital que circula na atividade varejista, o dinamismo do segmento é único em toda a economia. Segundo os autores, a empresa varejista se sofisticou e perdeu a sua identidade. No quadro 19, os autores apresentam os principais formatos de varejo no Brasil.

Quadro 17 – Principais Formatos de Varejo

Formato	Principais Características	Exemplos no Brasil
Lojas de Departamentos	Localizadas no centro de grandes áreas urbanas ou em shoppings centers; variedades e profundidade de linhas em diferentes departamentos.	Mappin, Mesbla, Renner
Lojas de Especialidades	Médios ou pequenos estabelecimentos localizados em centros comerciais de rua ou shopping centers; grande incidência de franquias.	Água de Cheiro, H. Ster, Fórum
Cadeias de Lojas	Controle centralizado; poder de compra combinado; especialização com pouca flexibilidade quanto à prestação de serviços, preços e promoções.	Casas Bahia, Magazine Luiza
Supermercados	Organização de venda predominante de alimentos frescos ou mercearia, artigo de higiene e limpeza. Auto-serviço com um mínimo de dois <i>check-outs</i> e uma área de vendas superior a 350m ²	Pão de açúcar, Cândia, Barateiro
Hipermercados	Venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário, artigos para o lar; auto-serviço com área de vendas superior a 5.000 m ²	Carrefour, Extra, Paes Mendonça
Formato	Principais Características	Exemplos no Brasil
Clubes de compras	Vendas de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar em embalagens maiores ou fardos.	Sam's Club, Makro
Lojas de	Venda de alimentos e artigos de primeira necessidade;	AM/PM, 7-Eleven,

conveniência	variedade e profundidade restritas; localizadas em vizinhanças de grande circulação em pequenas instalações com um máximo de 250m ²	Select
<i>Home centers</i>	Localizados à margens de grandes avenidas.; vendem materiais de construção e artigos para o lar; concorrem com lojas de materiais de construção e lojas especializadas	Uemura, Conibra, Madeirense
<i>Autocenters</i>	Venda de autopeças e serviços automotivos. Possuem como principal atrativo a garantia do serviço executado das peças originais	Caçula de Pneus, Jabur
<i>Outlet stores</i>	Grandes depósitos localizados em áreas distantes dos centros, mas de fácil acesso;	Vila Romana, Luigi Bertolli
<i>Closeout stores</i>	Venda de artigos para o lar, presentes e brinquedos por um preço comum a todos os itens	Dollar Days, Pick and Pay
Lojas de descontos	Também conhecidas como lojas de variedades. Venda de artigos de baixo preço: alimento, vestuário, brinquedos etc. Localizadas em áreas de grande afluxo de pedestres ou shopping centers. EDLP.	Lojas Americanas, Lojas Brasileiras
<i>Category Killers</i>	Lojas especializadas cuja principal filosofia é o EDLP. Fazem muita propaganda e muitas vezes atuam em parcerias com fabricantes	Zarty, Casa Centro, DIC
<i>Vending Machines</i>	Varejo totalmente impessoal para a venda de produtos padronizados como refrigerantes, confeitos, Seguros de viagem ou de automóveis e ingressos para espetáculos	Coca-cola
Vendas domiciliares	Atendem os públicos que buscam bens especializados ou aqueles que vivem distantes do grandes centros, não tem tempo ou não gostam de fazer compras. As vendas podem ser por reuniões, catálogos, telemarketing ou televendas	Avon, Natura, Amway

Fonte: Morgado e Gonçalves (1999, p.48)

Morgado e Gonçalves (op. cit), apontam uma classificação de varejistas com base na margem e rotação dos produtos comercializados, respeitadas as características individuais, podendo-se afirmar que a combinação de margens e giro proporciona diferentes formatos, visando atender às conveniências ou disponibilidades dos investidores do negócio. Na figura 4, têm-se tipos de negócios baseado na margem e rotação:

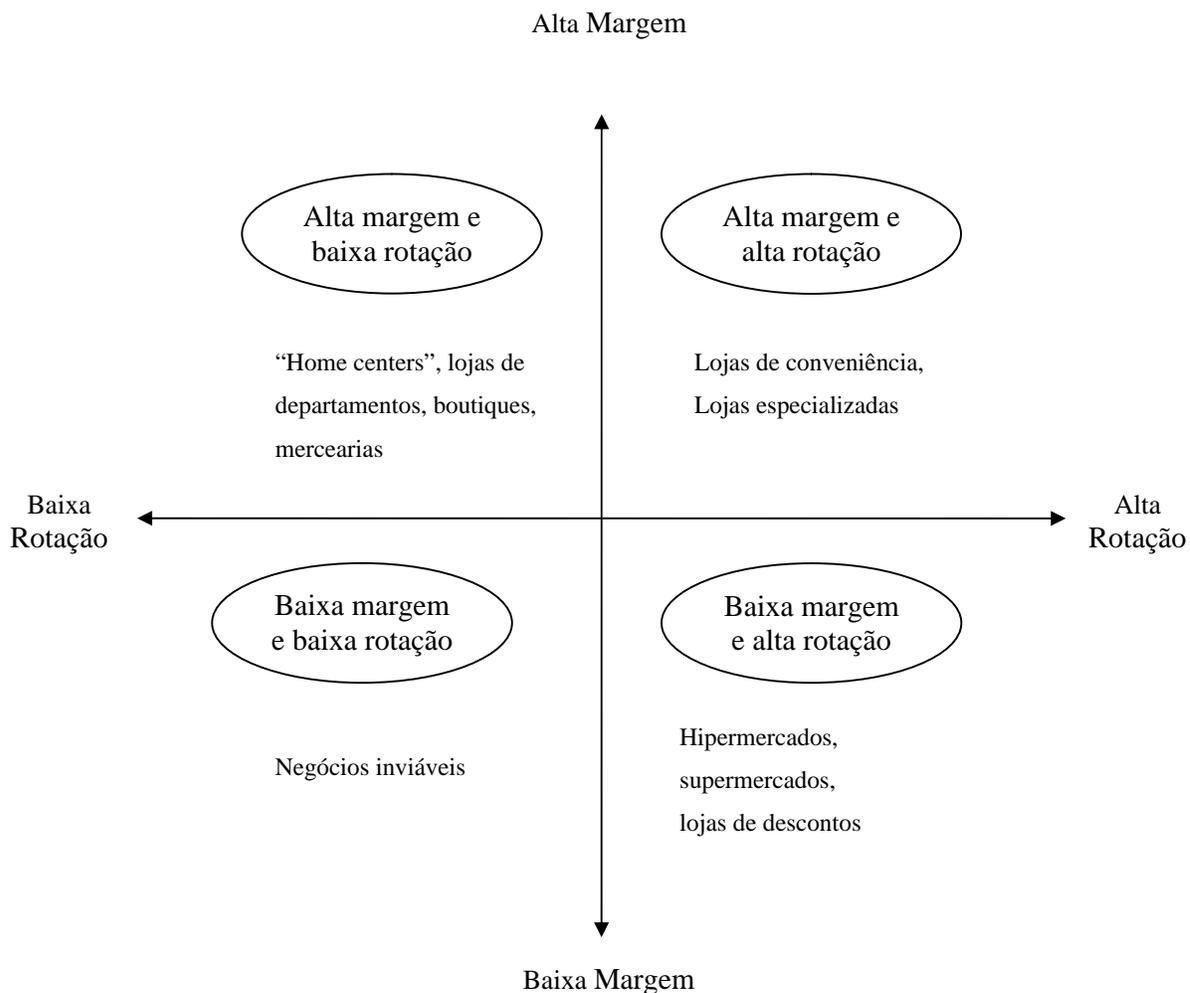


Figura 4 – Classificação de Varejistas por Margem e Rotação

Fonte: Morgado e Gonçalves (1999, p.44)

Segundo Parente (op. cit), o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou produção. Os varejistas têm como objetivo oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos produtos.

Na figura 5, o autor demonstra o esquema de estrutura de canal para bens de consumo.

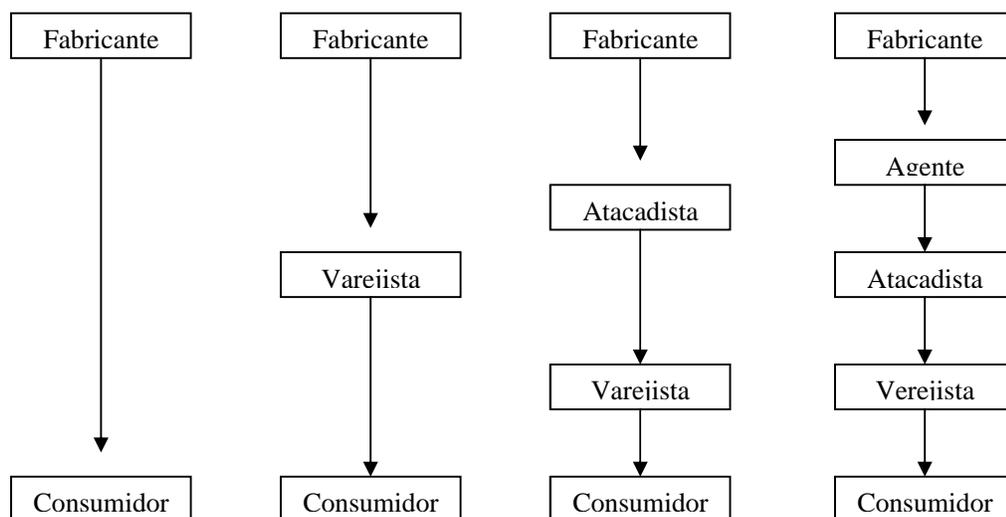


Figura 5 – Esquema de Estrutura de Canal para Bens de Consumo.

Fonte: Parente (2000, p. 22)

Conforme Parente (op cit), entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de intermediários. Em uma estrutura de nível dois, não existem intermediários, sendo o fluxo de produtos direcionado diretamente para o consumidor final. Na estrutura de nível três, o varejista desempenha o papel de intermediário. No nível quatro, os atacadistas e varejistas desempenham o papel de intermediários.

Dependendo da região e do porte do intermediário, o fabricante de bens de consumo, normalmente utiliza simultaneamente vários níveis de canais. A relação entre fabricantes e grandes redes varejistas costuma ser direta, sem atacadistas. A distribuição para varejistas menores é realizada por atacadistas e em regiões mais distantes, podendo existir mais de um nível atacadista.

5.2 Ciclo de Vida do Varejo

Para o autor (op.cit.), ciclo de vida é um conceito clássico do conhecimento do marketing, que também encontra sua aplicação no varejo. Como ocorre com os produtos, os formatos varejistas também atravessam quatro estágios, conforme demonstrado na figura 6. Ainda segundo Parente (op.cit.), ao identificar o estágio do ciclo de vida em que o modelo de suas lojas se classifica, o varejista encontra mais elementos para definir as melhores estratégias para otimizar seus resultados.

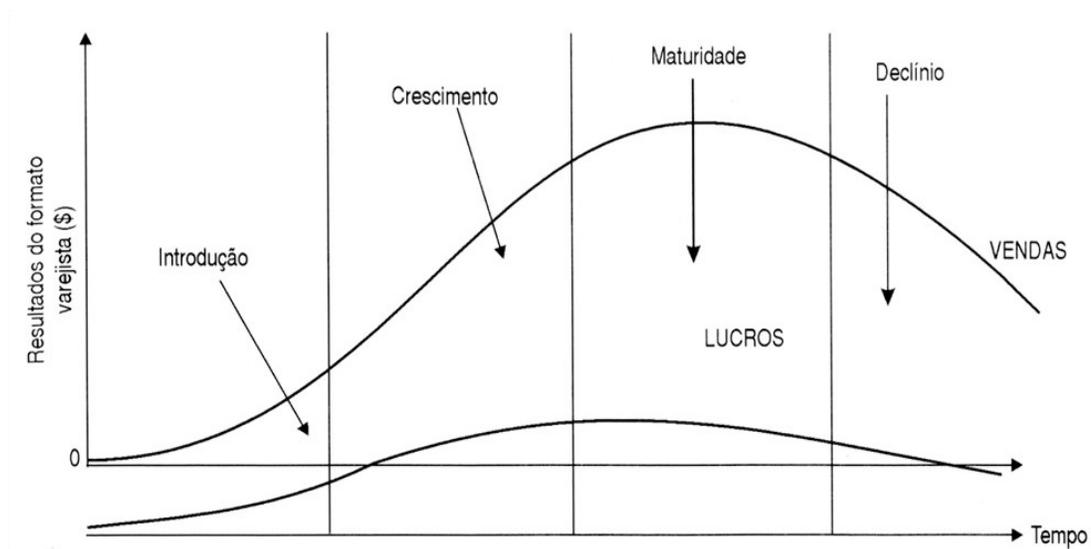


Figura 6 – Ciclo de Vida do Varejo

Fonte: Parente (2000, p.37)

- **Introdução** – É o período em que o novo formato é introduzido no mercado, com poucos ou nenhum concorrente direto e com lucros baixos em virtude dos custos de desenvolvimento e dos ajustes que o novo modelo ainda terá que percorrer. Ex: Lojas especializadas.
- **Crescimento** – É o período onde ocorre o crescimento nas vendas, com expansão nos lucros. Esse modelo alcança aceitação no mercado, graças a o fato de muitos varejistas desenvolverem lojas no mesmo formato, contribuindo com a propagação do novo conceito. Ex: Mega livrarias e supermercados compactos.
- **Maturidade** – É o estágio da estabilização do crescimento, com tendência para a diminuição progressiva dos lucros em razão da concorrência mais intensa. Ex: Supermercados convencionais e restaurantes por quilo.
- **Declínio** – É o estágio em que as vendas e o lucro do formato varejista já começam a declinar, cedendo espaço para outros modelos mais competentes e melhor ajustados ao mercado. Ex. Mercarias e lanchonetes tradicionais.

Morgado e Gonçalves (1999) descrevem o ciclo de vida no varejo como sendo “roda de varejo”. Por ser um segmento muito dinâmico, o varejo transforma-se rapidamente, abrindo espaço e atendendo a novos nichos de

consumidores. Os autores destacam que esses movimentos têm uma seqüência natural observada em qualquer tipo de negocio, não apenas no varejo.

Giuliani (2003), apresenta ainda o “varejo sanfona”, que consiste na flutuação das instituições com relação à estratégia de oferta de muitas categorias de mercadorias (amplitude), com estreito sortimento, para a estratégia de oferta de amplo sortimento (profundidade) com um número limitado de categorias.

Para o autor, as três formas de relacionar-se com o mercado “são preciosos para ajudar a prever e adaptar às demandas do mercado, embora não haja um modo específico que possa explicar completamente a natureza dinâmica do varejo” (GIULIANI, 2003, p.28).

5.3 Supermercados: Conceito e Categorias

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados – Abras (1993), os supermercados são lojas de autos-serviços alimentares que possuem, no mínimo, dois *check-outs*.

Para Rojo (1988), as lojas que comercializam alimentos podem ser classificadas em tradicionais e auto-serviço. As lojas de auto-serviço podem ser caracterizadas como as que comercializam produtos alimentícios, expõem os produtos de forma a permitir o manuseio dos clientes, disponibilizam carrinhos e cestas, e principalmente, por possuírem o *check-out*. As lojas tradicionais são aquelas nas quais, a presença do vendedor ou balconista é necessária (ROJO, 1998).

Silveira e Lepsch (1997, p.6) definem supermercado como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”.

Rojo (op. cit), diferencia os hipermercados e os supermercados pela variedade de produtos não alimentares oferecidos. Segundo o autor, os hipermercados, além dos produtos alimentares, oferecem uma ampla variedade de não-alimentares, como eletro-eletrônicos, utensílios domésticos, cine-foto-som, confecções, cama, mesa e banho.

Como o setor possui outras características além da variedade de produtos, a ABRAS - estabeleceu uma classificação de lojas considerando a área de vendas, número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não alimentares, número de caixas e seções, como apresentado no Quadro 18.

Quadro 18- Classificação de Lojas do Setor Supermercadista

Formato de loja	Área e Vendas (m ²)	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Numero de caixas	Seções
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de sortimento limitado	200 - 400	700	3	2-4	Mercearia, hortifruti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000–16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Loja de depósito	4.000-7.000	7.000	8	30-50	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves,, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5.000–12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Parente (2000, p.30)

5.4 Origem e Evolução do Setor Supermercadista no Brasil

De acordo com Morgado e Gonçalves (1999), o primeiro varejista de venda em massa do mundo foi o Magazine Bon Marche que começou a atuar em Paris, em 1852, sendo que por volta de 1912, alguns formatos embrionários de venda por auto-serviços já estavam sendo testados e haviam apresentado bons resultados.

A revolução do varejo, iniciada por volta de 1840, com duração até os anos 30 do século passado, ocorreu não só nos Estados Unidos, mas também em todo o mundo industrializado, em função do crescimento extensivo do mercado. Segundo os autores (op. cit), a fórmula mágica da alta rotação dos estoques permitia fortes ganhos absolutos com margens reduzidas.

Após o período de grande depressão na década de 30, a queda da renda causada pelo desemprego, resultou na redução da demanda e rentabilidade das tradicionais mercearias, que mantinham um funcionário para buscar as mercadorias solicitadas pelos clientes. Com o desenvolvimento do pré-empacotamento e enlatamento, permitiu-se a apresentação das mercadorias em quantidades definidas, liberando o empregado das atividades de pesagem e acondicionamento. Assim, as dificuldades econômicas e o desenvolvimento de embalagens para alimentos deram impulso ao desenvolvimento ao setor de auto-serviço (CYRILLO, 1987).

Segundo Wilder (2003), no Brasil, o auto-serviço chegou no final da década de 40 com a utilização de um regime parcial, no qual o consumidor escolhia alguns produtos sem a ajuda do balconista, ocorrendo em 1953 a instalação da primeira loja que utilizava o sistema completo de auto serviço, no município de São José dos Campos, no Estado de São Paulo.

No mesmo ano, outras duas lojas foram inauguradas na cidade de São Paulo, os Supermercados Sirva-se e o Supermercados Peg-Pag (ABRAS, 1993). Os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais das cidades mais densamente povoadas e visavam atender aos consumidores de maior poder aquisitivo (CYRILLO, 1987).

Para Wilder (op. cit), houve um grande período de desenvolvimento após a implantação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), em substituição ao Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) em 1967. Em 1966, havia 922 supermercados, aumentando para 2.936 em 1970.

As altas alíquotas cobradas pelo IVC, que incidiam apenas sobre as vendas dos produtos, estimulavam a sonegação no varejo tradicional, o que era dificultado nos supermercados, devido à estrutura administrativa na qual os funcionários registram as vendas mecanicamente, reduzindo, assim, a competitividade do supermercado. O ICM, cobrado apenas sobre o valor adicionado em cada etapa da comercialização, reduzia as diferenças de preços entre o varejo tradicional e os supermercados. (CYRILLO, 1987).

Com o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974), surgiram o Grupo Pão de Açúcar, Sendas e Bompreço e os primeiros hipermercados. A rede Peg Pag foi a pioneira instalando uma loja em São José dos Campos e em seguida, em 1975, a empresa francesa Carrefour inaugurava em São Paulo, seu primeiro hipermercado, introduzindo uma nova forma de gerenciamento. As lojas dessa rede eram unidades autônomas, que gerenciavam seus estoques, realizavam negociações e determinavam variedades de produtos a serem disponibilizados aos consumidores (ABRAS, 1993).

No início dos anos 80, houve um aumento desproporcional do número de lojas em relação ao crescimento das vendas. Isso provocou, na segunda metade da década, uma grande reestruturação do setor, com conseqüente redução do número de lojas e de funcionários. (SILVA e FAMÁ, 1999).

A partir da década de 90, as empresas supermercadistas norte-americanas e européias aceleraram o processo de expansão em outros países, pois encontravam-se em mercados consolidados (INCANDELA, 1999, apud WILDER, 2003), com baixo potencial de crescimento e forte competitividade no mercado. Utilizando estratégias diferentes, as empresas internacionais entraram e ampliaram sua participação no mercado brasileiro.

Conforme Wilder (op. cit), após o Plano Real, em 1994, os ganhos financeiros proporcionado pelas compras à prazo e vendas à vista, e as aplicações financeiras, caíram, obrigando os supermercados a se adaptarem à nova realidade econômica brasileira.

5.5 A Importância do Setor Supermercadista na Economia Brasileira

Souza (2005), a partir de dados de pesquisa realizada pela Abras em parceria com a consultoria da empresa ACNielsen, aponta que o setor seguiu o mesmo ritmo da economia em 2004, iniciando um período de consolidação, especialmente na parte operacional de suas empresas, diante de um mercado de concorrência muito acirrada e que criava, a cada dia, inovações para atrair seu público consumidor.

No quadro 19 apresenta-se um resumo dos principais resultados obtidos na pesquisa sobre o auto-serviço alimentar brasileiro.

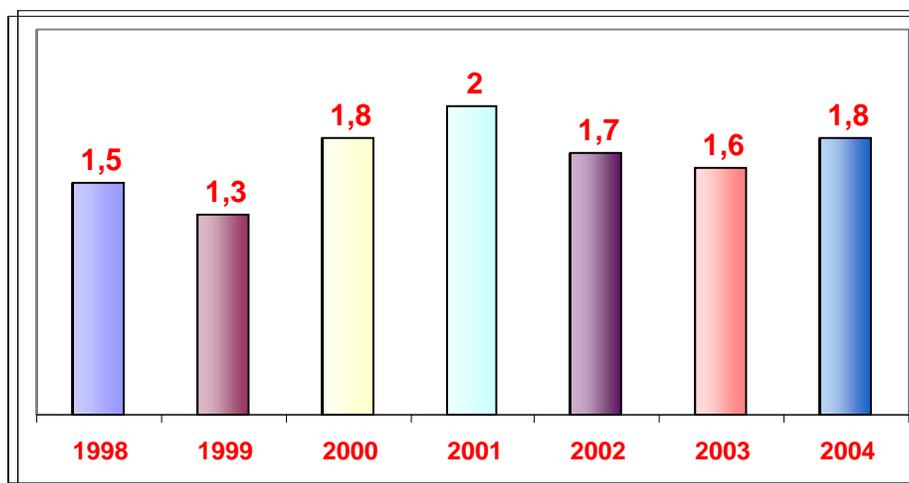
Quadro 19 – Pesquisa Abras/Nielsen 2005

Características	Resultados
Faturamento	- Crescimento nominal de 9,4% em relação a 2003, atingindo R\$ 97,7 bilhões; - Faturamento representa 5,5% do PIB - Descontado a inflação, houve crescimento real de 2,57%
Check-outs	- Atingiu a quantidade de 166,503 mil check-outs - Crescimento de 2% em relação a 2003
Área de Vendas	- Atingiu 18,1 milhões de m ² - Crescimento de 1,7% em relação a 2003
Empregos	- O setor gera 788,3 mil empregos diretos - Crescimento de 6,5% em relação a 2003
Numero de lojas	- O ano terminou com 71.591 lojas - Crescimento de 0,8% em relação a 2003
Lucro Líquido	- Lucro líquido médio do setor sobre o faturamento foi de 1,8%. Em 2003 a média foi de 1,6%

Fonte: Adaptado de Revista SuperHiper (Maio/2005, p.26)

O setor apresentou faturamento 9,4% maior que em 2003 em valores nominais, com crescimento real nas vendas de 2,57% descontada a inflação pelo IPCA. A participação no PIB em 2004 manteve-se estável em relação a 2003, e atingiu 5,8%. No ano anterior, o setor apresentou queda de 4,7% nas vendas.

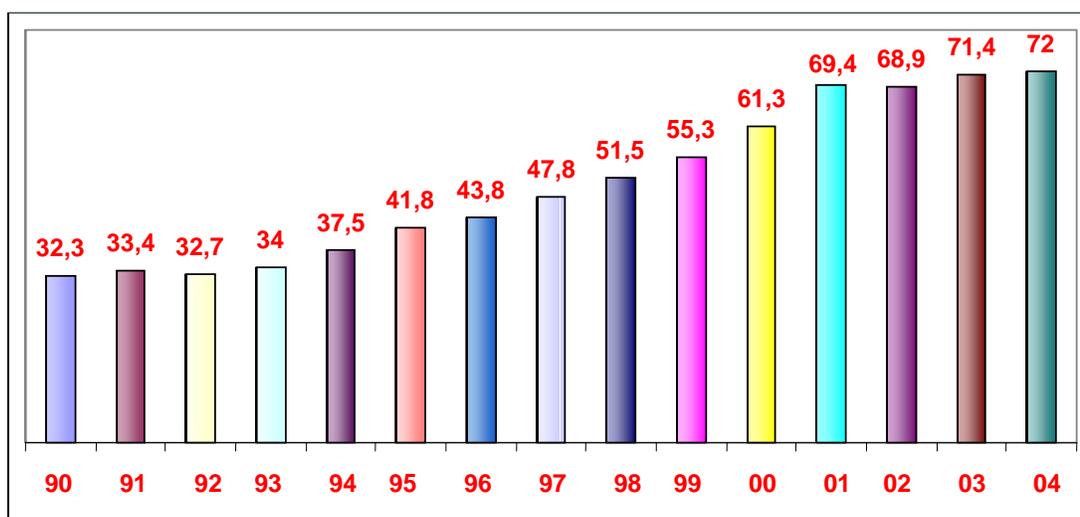
A pesquisa apontou uma interrupção na queda do faturamento por metro quadrado que marcou os três últimos anos, crescendo 0,8%, alcançando R\$ 11,4 mil de faturamento médio por metro quadrado. Em relação ao lucro líquido, houve uma recuperação importante, pois o setor volta a se aproximar da sua média histórica de 2% alcançado em 2001, conforme demonstrado no gráfico 8.

Gráfico 8 – Lucro Líquido Médio

Fonte: Revista SuperHiper (Maio/2005, p.28)

Segundo o autor (op. cit), o setor passou o ano aprimorando seu ferramental de trabalho, adaptando formatos e mix de produtos e, principalmente, avaliando a rentabilidade das suas lojas. A estabilidade no crescimento das lojas demonstrado no gráfico 9, pode ser um indicador da afirmação do autor.

Gráfico 9 – Evolução no Número de Lojas



Fonte: Revista SuperHiper (Maio/2005, p.28)

A área de vendas cresceu 1,7%, similar ao número de *check-outs*, que foi de 2%. A maior parte dos investimentos realizados em 2004, foram empregados em reformas e automação. Segundo o presidente da Abras, João Carlos de Oliveira, “diversas empresas venderam lojas pouco rentáveis, reformaram outras, promoveram a ampliação e reforma das mais lucrativas” (Revista SuperHiper, maio/2005, p.28).

Os valores investidos na construção de novas lojas e treinamentos de funcionários foram reduzidos em relação a 2003. O setor consolida-se como sendo um dos que mais geram empregos diretos na economia brasileira, superando a marca de mais de 788 mil trabalhadores empregados no setor em 2004.

Segundo Souza (op. cit), depois de um período de acomodação das cinco maiores empresas do setor – Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart, Sonae e Cia. Zaffari - no que diz respeito a fusões e aquisições, o ano de 2004 apresentou movimento expressivo, com a aquisição da rede Bompreço (PE) pelo Wal-Mart (SP) e a

consolidação da *joint-venture* entre o CBD (SP) e a Casas Sendas (RJ). A pesquisa demonstra que 40% do setor é dominado por cinco grandes redes.

A pesquisa ainda apresentou clara oportunidade de crescimento, em especial pelas empresas médias. Indicadores de desempenho como faturamento por metro quadrado, faturamento por *check-out* e faturamento por funcionário, apontaram melhores resultados entre essas empresas.

Com apenas três lojas e ocupando a 86ª posição no ranking, a rede Yamauchi (SP) teve o melhor desempenho de faturamento por metro quadrado. A rede Nordeste (RN) com seis lojas e ocupando a 23ª posição do ranking obteve excelente desempenho em faturamento por *check-out* e por metro quadrado. A rede Confiança, atualmente na 41ª, demonstra o melhor resultado em faturamento por metro quadrado, dentre as 50 maiores, por quatro anos.

O formato de lojas de até 250 m² foram as que mais cresceram, atingindo 32,4%. As lojas de 251 a 1.000 m² também apresentaram leve crescimento, passando de 31% em 2003 para 31,8% em 2004. Todos os demais formatos apresentaram retração, sendo o maior deles registrado nas lojas de 2.501 a 5.000 m², formato cuja participação total caiu de 8,2% em 2003 para 6,6% em 2004. No quadro 10, pode-se verificar a evolução, por formato de loja.

Quadro 20 – Tipificação por Formatos de Loja

Área de Vendas	Nº de lojas		Nº médio de check-outs		Nº médio de itens		Participação média de itens não alimentares	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Até 250 m ²	1.081	1.271	3	2	4.594	4.680	10,0%	7,3%
251 a 1.000 m ²	1.135	1.246	7	7	11.135	10.422	13,4%	11,3%
1.001 a 2.500 m ²	957	923	13	13	12.902	12.655	17,7%	14,9%
2.501 a 5.000 m ²	303	260	25	23	17.963	17.958	26,6%	20,8%
Acima de 5.000 m ²	221	218	45	43	40.174	34.352	42,2%	40,8%

Fonte: Revista SuperHiper (Maio/2005, p.36)

Segundo a pesquisa, algumas redes regionais estão conseguindo subir rapidamente no ranking pesquisado e divulgado há 27 anos pela Abras, apostando na construção de novas lojas, desenvolvendo parcerias com fornecedores e se mantendo próximo à comunidade.

5.6 A Evolução do Associativismo no Segmento Supermercadista

Conforme o Guia do Associativismo (2005), as primeiras redes e associações de negócios surgiram no Brasil há cerca de 25 anos, mas ganharam força e destaque apenas nos últimos anos. As associações de pequenos supermercadistas passaram a ser vistas pelo mercado como organizações com características próprias que a cada dia ampliam sua área de atuação na gestão dos negócios de seus associados.

O associativismo cresceu por meio das centrais de compras, firmando-se como uma boa alternativa para pequenos supermercados sobreviverem em um setor competitivo, com predominância econômica de grandes redes nacionais e internacionais. É uma reação dos pequenos supermercados ao processo de globalização, de fusões e aquisições que envolvem o setor.

Esse crescimento fez com que, em junho de 2003, a Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS, criasse o Comitê Abras de Redes e Associações de Negócios, com o objetivo de desenvolver o associativismo no Brasil, formalizando e profissionalizando o pequeno e médio supermercadista por meio de redes de negócios.

Segundo o Guia do Associativismo, há 167 associações de pequenos supermercadistas atuando no Brasil, reunindo mais de 2.500 empresas, movimentando em torno de R\$ 15 bilhões por ano, e empregando cerca de 45 mil profissionais.

Para Paulo Valmir Vargas e Silva (GUIA DO ASSOCIATIVISMO, 2005, pág. 7), presidente do Comitê Abras, estima-se que até 2008, estarão atuando no Brasil cerca de 400 centrais de negócios, envolvendo quatro mil pontos de vendas, e, respondendo por 26% do mercado. O quadro 17 demonstra-se a localização geográfica das associações.

Quadro 21 – Demonstração Geográfica das Redes e Associações no Brasil

Estado	Numero de Centrais
Minas Gerais	30
São Paulo	26
Paraná	26
Rio de Janeiro	25
Rio Grande do Sul	20
Santa Catarina	10
Ceará	08
Espírito Santo	06
Mato Grosso do Sul	04
Maranhão	03
Natal	03
Sergipe	01
Bahia	01
Rondônia	01
TOTAL	167

Fonte: Guia do Associativismo (p.7)

Em razão do expressivo número de centrais de negócios no Estado de São Paulo, a Associação Paulista de Supermercados, APAS, criou em julho de 2003 a vice-presidência das centrais de negócios, com o objetivo principal de dar suporte à evolução das centrais de compras, para centrais de negócios, e cobrar das autoridades, nos três níveis do governo, ações que contribuam com a cadeia de abastecimento.

Divulgado em setembro de 2005 pela revista SuperHiper, o 5º Ranking das Redes e Associações de Negócios, apontou que o faturamento das centrais cresceu mais de 650% entre 2000 e 2004, saltando de R\$ 2 bilhões anuais para mais de R\$ 15 bilhões. Para 2005, estimava-se que as redes deveriam movimentar R\$ 16,5 bilhões. No quadro 18 demonstra-se os principais resultados sobre o faturamento obtido com a pesquisa.

Quadro 22 – Quadro Comparativo de Faturamento

Faturamento	2000	2001	2002	2003	2004	Variação
Por m²	3.333	3.614	7.455	8.750	8.756	estável
Por Check-out	400.000	545.455	820.000	860.169	973.752	+ 13%
Por Loja	1.333.333	1.666.667	3.727.273	4.060.000	4.282.152	+ 5,5%

Fonte: Revista SuperHiper (Setembro/2005 p.64)

Segundo a pesquisa, o faturamento por metro quadrado manteve-se estável em relação a 2003, mantendo-se próximo da média das 300 maiores empresas do setor de supermercados, que é de R\$ 9.900,00. Com o crescimento do faturamento por *check-out* e por loja, as centrais de negócios também não deixam a desejar para o ranking das 300 maiores do setor.

A pesquisa também obteve os seguintes resultados:

- 69% dos entrevistados pretendem investir nos próximos 12 meses;
- 48% investirá nas lojas e 43% na aquisição de equipamentos;
- 57% possuem marcas próprias, sendo 57% em produtos da cesta básica;
- 68% investem na segurança alimentar, através de boas praticas de operação;
- 51% investem em treinamento operacional e 48% em treinamento gerencial;
- 84% das fachadas são padronizadas total ou parcialmente;
- 97% utilizam materiais promocionais padronizados total ou parcialmente;
- 80% utilizam uniformes padronizados total ou parcialmente;
- 70,3% apontam as questões culturais como o principal problema para uma rede;
- 64,9% apontam as burocracias legais como um dos principais entraves para o crescimento da rede;
- 59,5% apresentam dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores.

Conforme Paulo Valmir (GUIA DO ASSOCIATIVISMO 2005, pág. 8), os resultados positivos apresentados no ranking, foram reflexos de três aspectos importantes que marcaram o período: a profissionalização do segmento, o reconhecimento do público corporativo e a aproximação do poder público.

5.7 Exemplo de Associativismo no Mundo - Intermarché

Em evento promovido pelo Comitê Abras de Associações de Negócios, realizado em maio de 2005 e divulgado pela Revista SuperHiper de junho/2005, revelou a experiência portuguesa da francesa Intermarché, uma das maiores redes de compra do mundo.

A Intermaché surgiu na França em 1969 a partir da iniciativa de alguns amigos que criaram a rede Os Mosqueteiros. No ano seguinte, a rede se expandiu para vários países da Europa, chegando a Portugal em 1989, onde passou a buscar parceiros, e, em 1991 abriu sua primeira loja.

Atualmente a rede conta com 223 lojas em Portugal e atua com as bandeiras Intermarché (lojas entre mil e dois mil metros quadrado), Ecomarché (lojas com média de seiscentos metro quadrados), Brincomarché (lojas de jardinagem, bricolagem e decoração), Stationmarché (centro automotivo com oficinas), Vertimarché (magazines), Resataumarché (restaurantes populares) e Netto (lojas de hard discount). Conta ainda com três centros de distribuição e três plataformas de distribuição.

Para ingressar na rede, o empresário interessado deve passar por um rigoroso processo de seleção e validação da sua forma de trabalho. O processo divide-se em: 1. seleção e adesão, onde as empresas que possuem capital financeiro passam por entrevistas iniciais; 2. formação, com um ano de duração, e 3. criação da nova empresa, onde a comissão de validação aprova a nova empresa.

A nova sociedade será composta por 98% de capital para o empresário e 2% para o grupo. O novo associado deverá dedicar dois terços do seu tempo ao novo negócio e cumprir funções na gestão da central no restante do tempo. As lojas que aderirem à rede serão abastecidas por uma central de compras, porém com liberdade para adquirirem produtos diretamente do mercado.

A estrutura organizacional do Intermarché portuguesa está composta em diretoria comercial, envolvendo as áreas de compras, vendas, ponto-de-venda, marketing de bandeira, comunicação comercial e logística; direção operacional, envolvendo as áreas de desenvolvimento, expansão, construção e equipamentos; e, uma diretoria de suporte, englobando as áreas administrativo-financeiro, recursos humanos, comunicação, serviços jurídicos, formação, informática e qualidade.

Nesse momento, a rede Intermarché é a terceira maior empresa de auto-serviço em Portugal, a quinta na Europa e a décima quarta no mundo, empregando cento e doze mil funcionários e gerando um volume de negócios de mais de trinta e oito bilhões de euros na Europa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1. Tipo de Pesquisa

Malhotra (2001) classifica as pesquisas entre exploratórias e conclusivas. A pesquisa conclusiva subdivide-se em descritivas (quantitativas) e causais (qualitativa). As pesquisas quantitativas utilizam técnicas estatísticas e têm como principal objetivo mensurar o objeto de estudo. Já as pesquisas qualitativas têm como objetivo o entendimento das causas do objeto estudado.

Para a realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória, baseada em fontes primárias, utilizando a abordagem direta aos representantes das centrais de negócios que atuam no Estado de São Paulo, e, secundárias, por meio de dados obtidos em outras pesquisas, assim como documentação complementar.

6.2 Coleta de Dados

A fim de facilitar o acesso às Centrais de Negócios, manteve-se contato com o presidente desse comitê, Sr. Edivaldo Bronzeri, que também ocupa a presidência de uma central de negócios com sede na Cidade de Jundiaí, interior de São Paulo. Isso possibilitou testar o questionário, o que permitiu um aperfeiçoamento do mesmo facilitando a sua aplicação junto aos associados.

Para que os objetivos fossem atingidos, foi remetido por e-mail, um questionário estruturado contendo quinze questões direcionadas aos representantes das centrais de negócios.

Foram realizados contatos telefônicos, incentivando a participação de todos e garantindo total sigilo sobre as informações prestadas, bem como retorno à central de negócio dos resultados apurados.

6.3 Caracterização da população alvo e amostra

A idéia inicial consistiu na realização de um censo sobre as vinte e uma Centrais de Negócios do Estado de São Paulo, registradas na APAS - Associação Paulista de Supermercados, que caracterizam a população alvo deste estudo. No entanto,

a Central de Negócios da Rede Reunis situada na Cidade de Guarulhos, na Grande São Paulo, que representa 4,76% desse universo, não respondeu o questionário. Assim, o material de estudo ficou constituído das respostas aos vinte e um itens distribuídos em quinze questões diretas e de múltipla escolha, que compõem cada questionário (vide apêndice A), respondidos por vinte centrais de negócios.

Tal ocorrência caracterizou um censo incompleto, com participação de 95,24% das Centrais de Negócios. Nesse contexto, a metodologia estatística pertinente foi a descritiva e, sendo assim, não foram utilizados os métodos da inferência estatística.

A distribuição por município, das vinte Centrais de Negócios entrevistadas, está descrita na tabela 2, segundo as regiões: capital e adjacências, litoral e interior.

Tabela 2 - Distribuição das CNs do Estado de São Paulo, segundo a região e o município

Região / Município				
1. Capital e Adjacências		3. Interior		
Barueri		Araçatuba	Mogi-Mirim	
São Paulo	20%	Assis	Penápolis	
São Paulo		Dracena	Ribeirão Preto	
São Paulo		Jundiaí	São Carlos	70%
		Limeira	S. João da Boa Vista	
2. Litoral		Marília	S. José do Rio Preto	
Cubatão	10%	Mirassol	São José dos Campos	
São Vicente				

Fonte: elaborada pelo autor

No entanto, para a análise estatística, dois fatos adicionais foram considerados :

- a) A inspeção dos dados, revelou que a central de Barueri apresentou comportamento semelhante aos das centrais dos municípios do interior, mormente nas questões de números 2 a 5.
- b) Ademais, como a região do litoral contém apenas as centrais de Cubatão e de São Vicente, sentiu-se que ambas ficariam sujeitas a uma exposição desnecessária se tal região fosse analisada separadamente.

Nesse contexto, optou-se por utilizar apenas duas regiões: capital, com 3 centrais (15%) e interior com 17 centrais (85%).

6.4. Análise dos Resultados

6.4.1. Respostas úteis

Houve casos de questões não respondidas e de questões respondidas inadequadamente. Em ambos os casos, suas respostas foram classificadas como respostas descartadas. Um balanço geral de tais fatos está descrito na Tabela 3.

Tabela 3 - Porcentagens de Respostas Úteis e de Respostas Descartadas

Questões	Porcentagem de Respostas		Questões	Porcentagem de Respostas			
	Úteis	Descartadas		Úteis	Descartadas		
1	100	0	8	95	5		
2	Fundação	95	5	9	100	0	
	Atual	100	0	10	100	0	
3	Fundação	90	10	11	100	0	
	Atual	95	5	12	100	0	
4	Fundação	85	15	13	100	0	
	Atual	85	15	14	95	5	
5	Fundação	80	20	15	a	100	0
	Atual	90	10		b	100	0
6	100	0	c		100	0	
7	100	0					

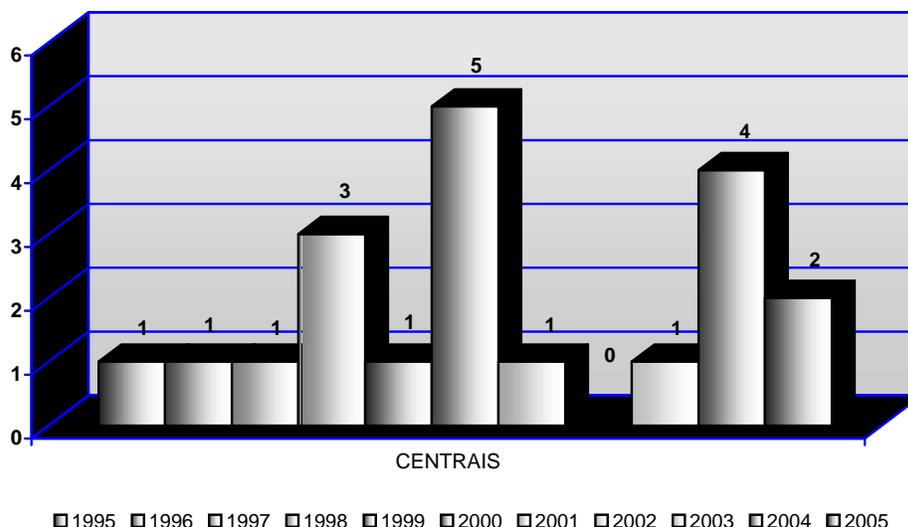
Fonte: elaborada pelo autor

6.4.2. Aspectos gerais das CNs no Estado de São Paulo

6.4.2.1. Fundação

Os resultados mostram que a mais antiga das centrais de negócios, no Estado de São Paulo, iniciou suas atividades no ano de 1995, na cidade de Assis. Três anos depois, em 1998, surgiram as primeiras centrais na capital e no litoral, na Cidade de São Vicente.

Gráfico 10 – Surgimento das Centrais de Negócios no Estado de São Paulo



Fonte: elaborado pelo autor

O valor modal, em termos de fundações ocorreu no ano de 2000, com cinco novas centrais, conforme descrito na figura 1.

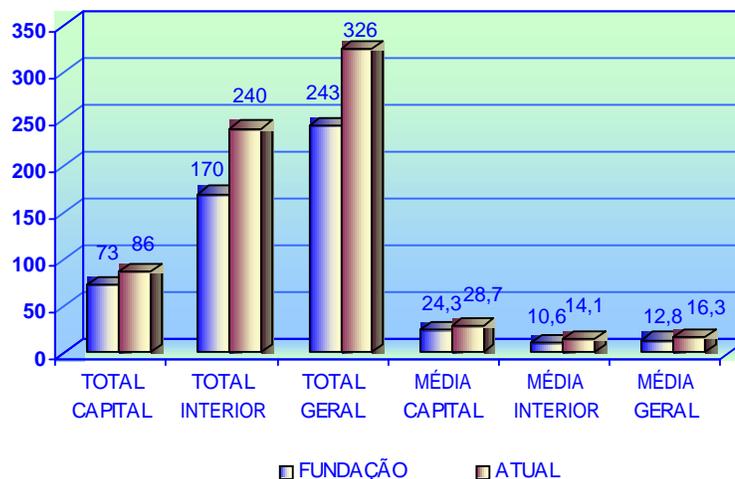
6.4.2.2. Número de associados

Dado que neste quesito, houve 100% de respostas úteis, depreende-se que há, atualmente, nas 20 centrais em estudo, 326 associados dos quais 86 em centrais da capital (26,4%) e 240 em centrais do interior (73,6%). Embora com um menor número, a capital apresenta maior média de associados: 28,7 por central, contra 14,1 associados, nas centrais de negócios do interior.

No tocante ao número de associados no momento de fundação das centrais, obteve-se 95% de respostas úteis. Ressalta-se aqui o fato de que, embora tais fundações tenham ocorrido em momentos diferentes, de 1995 a 2005, tais valores foram computados no sentido de avaliar uma possível evolução geral quanto ao número de associados. Assim é que observou-se um número de 243 associados fundadores, 73 na capital (30,0%) e 170 no interior (70,0%). Observou-se, novamente, o maior número médio na capital com 24,3 sócios fundadores por central em contraste com 10,6 sócios fundadores por central, no interior do estado.

Tais resultados estão descritos no gráfico 11.

Gráfico 11 – Número de Empresas Associadas às Centrais de Negócios no Estado de São Paulo



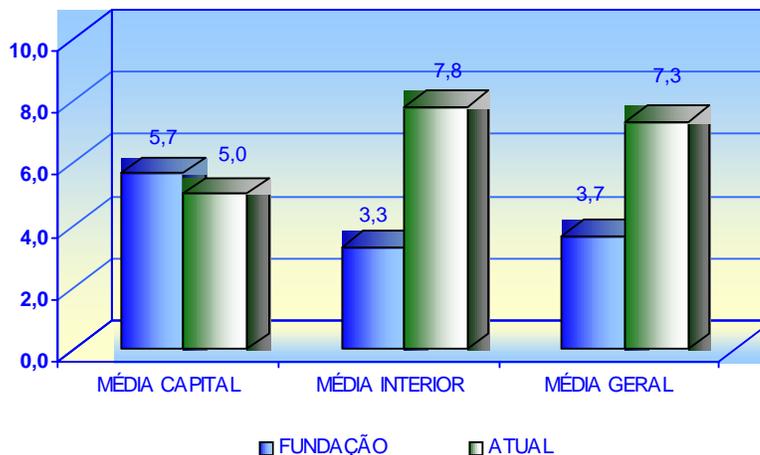
Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se, então, um acréscimo geral de 34,2% no número de associados desde as fundações das centrais de negócios, com 17,8% e 41,2% na capital e no interior, respectivamente.

6.4.2.3. Número médio de *check-outs* por associado

O número médio de *check-outs* por associado, praticamente dobrou entre as demandas na fundação e atual, registrando um acréscimo geral de 99,5%. Tal diferença foi devida ao forte acréscimo registrado no interior do estado, 138,8% pois, na capital houve um decréscimo de 11,8%, conforme descrito na gráfico 12.

Gráfico 12 – Número Médio de *Check-outs* por Associado



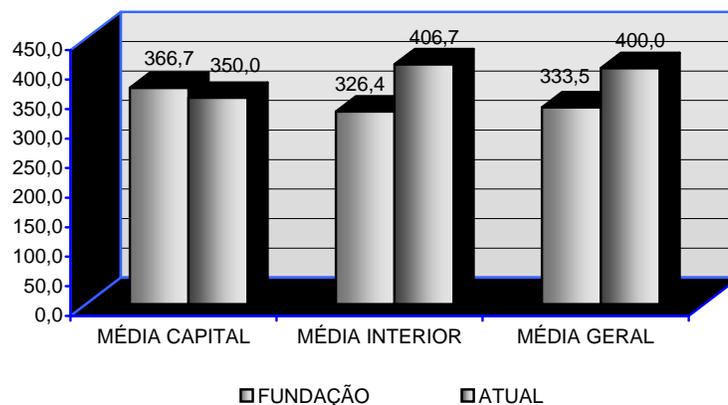
Fonte: elaborado pelo autor

6.4.2.4 Área de vendas por associado

Esta questão apresentou 85% de respostas úteis. Sendo assim, optou-se por apresentar apenas os valores médios das áreas de vendas, pois considerou-se que a área total, num universo de apenas 20 centrais, seria sensivelmente afetada pela ausência das áreas dos 15% de respostas inválidas.

Constatou-se um acréscimo geral de 19,9% na área média de venda por associado e, como no caso anterior, tal acréscimo foi motivado pelas centrais do interior do estado, 24,6%, uma vez que a área média na capital sofreu uma redução de 4,5%.

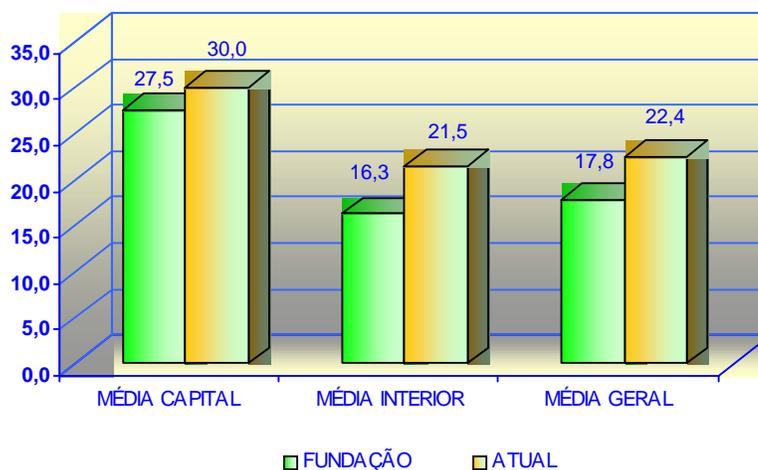
Gráfico 13. Área Média de Venda por Associado



Fonte: elaborado pelo autor

6.4.2.5. Número Médio de Funcionários por Associado

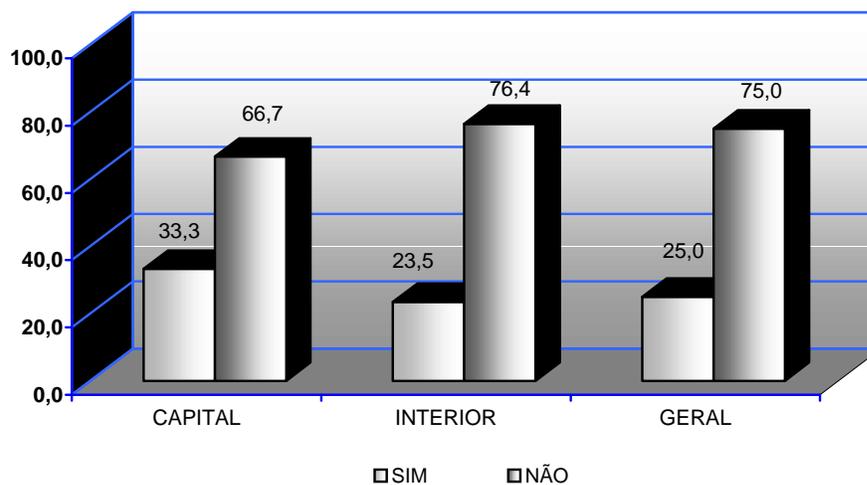
Esta questão foi a que apresentou maior porcentagem de respostas inválidas: 20% para os dados sobre a fundação e 10% para os dados atuais. Tal fato parece evidenciar uma certa precariedade nos registros em algumas das centrais pesquisadas.

Gráfico 14. Número Médio de Funcionários por Associado

Fonte: elaborado pelo autor

Constatou-se um acréscimo médio geral de 26,1% no número médio de funcionários por associado, desde as fundações das centrais. Novamente as centrais do interior foram responsáveis pelos maiores acréscimos, em média 31,8% do número inicial de funcionários por associado, enquanto que na capital registrou-se um acréscimo médio de 9,1% por associado.

6.4.2.6. Comercialização de produtos com marcas próprias

Gráfico 15. Marcas Próprias

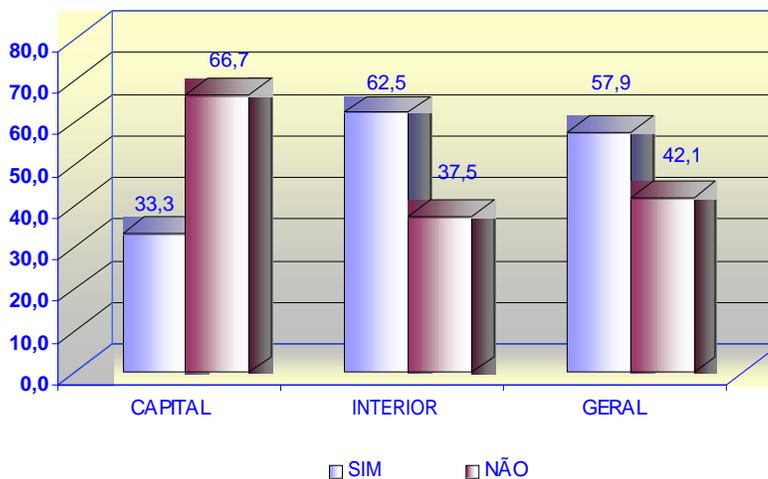
Fonte: elaborado pelo autor

Esta questão apresentou 100% das respostas úteis. Constatou-se que apenas 25% das CNs, ou seja, 5 centrais, sendo 4 do interior e uma da capital, atualmente, comercializam produtos com a marca da central.

6.4.2.7. Padronização

No tocante aos uniformes dos funcionários, à sinalização interna e ao *lay-out* de fachada observou-se, em termos gerais, que 11 (57,9%) em 19 centrais (95% de respostas úteis), adotam a padronização. Tais resultados podem ser visualizado no gráfico 16, onde se observa, também, uma sensível diferença em favor das centrais do interior (62,5%) em relação às centrais da capital (33,3%).

Gráfico 16. Padronização em Uniformes, Sinalização Interna e Lay-out de fachadas



Fonte: elaborado pelo autor

6.4.3 Estágio de evolução e ciclo de vida da central de negócios

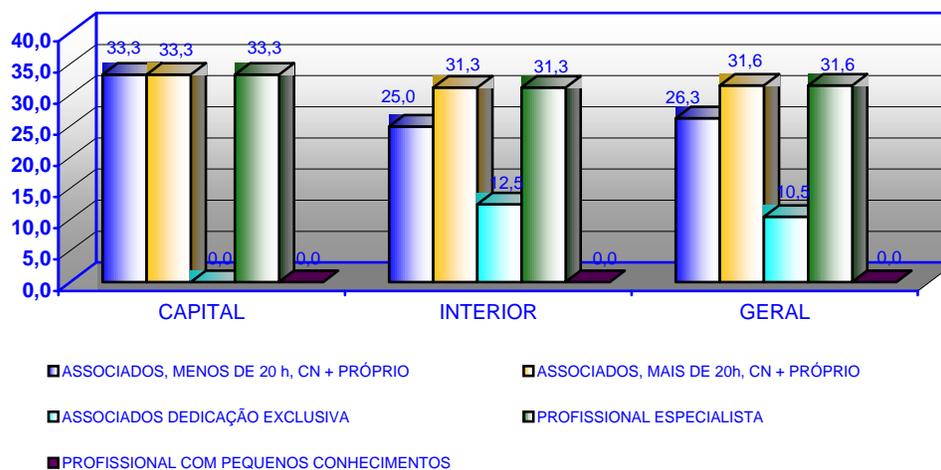
Segundo Souza (2004, p. 63), o estágio de evolução em que se encontra a central de negócios, pode ser avaliado por meio das variáveis: Tipo de gestão, Área geográfica de atuação, Foco, Característica principal e Forma de seleção de associados. Nesse contexto, buscando apresentar uma classificação inerente, são discutidos neste item, as performances das centrais pesquisadas, em relação a tais variáveis.

6.4.3.1. Forma de gestão

Observou-se que a gestão das centrais de negócios é realizada, de modo geral, em sua maioria, por profissionais especialistas (31,6%) e por associados que, além da gestão de seus próprios negócios, dedicam mais de vinte horas semanais de seu tempo às centrais (31,6%). Outra parcela significativa de gestores (26,3%) é constituída de associados que geram seus negócios e dedicam uma parcela de seu tempo, inferior a 20 horas, às suas centrais de negócios. Ademais, 10,5% das gestões é feita por associados com dedicação exclusiva.

O gráfico 17 descreve tal caracterização. Neste gráfico pode-se observar também, que não há casos de readequação, nem na capital e nem no interior, com a utilização de gestores com pequenos conhecimentos sobre o tema. Um fato a ser registrado é que não há, em centrais da capital, gestão efetuada por associados com dedicação exclusiva.

Gráfico 17 – Forma de Gestão das Centrais de Negócios

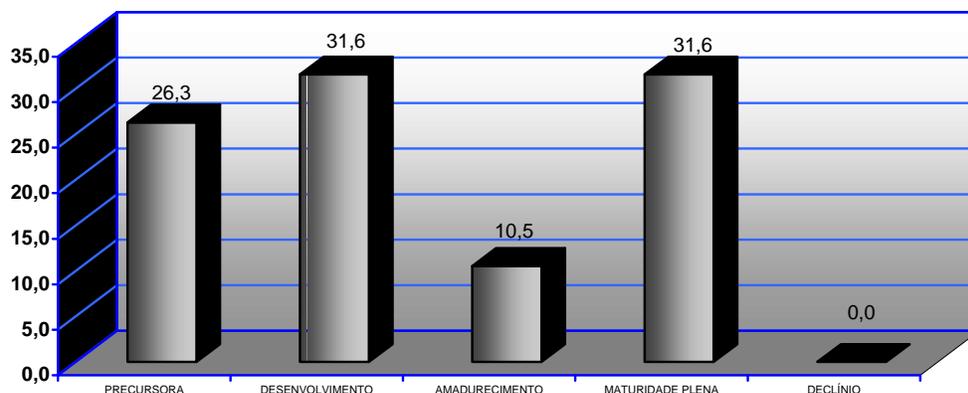


Fonte: elaborado pelo autor

Conforme descrito anteriormente, segundo Souza (2004), a forma de gestão está associada ao estágio de evolução da central de negócios: Precursora, Desenvolvimento, Amadurecimento, Maturidade Plena e Declínio. Naturalmente, as cinco alternativas de respostas que constam da legenda da figura 8, foram elaboradas de modo a propiciar, de forma biunívoca, tal associação.

O gráfico 18 descreve o caso geral, no qual são consideradas todas as centrais pesquisadas. Observa-se que os valores modais indicaram o estágio de Amadurecimento e o estágio de Maturidade Plena, ambos com 31,6% das centrais.

Gráfico 18 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a Forma de Gestão



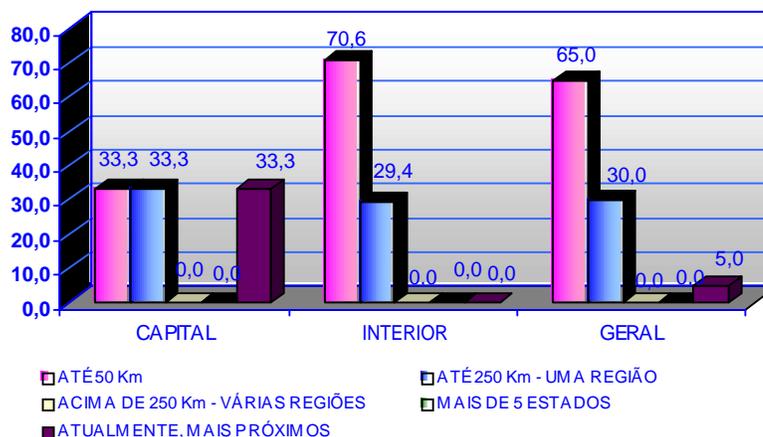
Fonte: elaborado pelo autor

6.4.3.2. Área geográfica de atuação

De modo geral, os associados estão alocados a 50 Km ou menos (65,0%) ou, a menos de 250 km, pertencendo a uma única região do Estado de São Paulo (30,0%). Dentre as centrais pesquisadas, não há casos com associados localizados em mais de 5 estados.

Observou-se que no interior do estado, não há associados localizados a mais de 250 Km de suas respectivas centrais de negócios.

Gráfico 19 - Distância dos Associados às Respectivas CNs

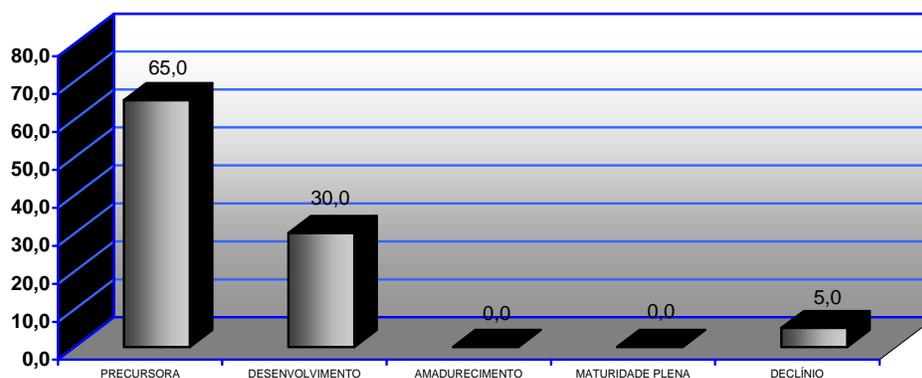


Fonte: elaborado pelo autor

Analogamente (Souza, 2004), a área geográfica de atuação está associada ao estágio de evolução da central de negócios.

O gráfico 20 descreve o caso geral, no qual são consideradas todas as Centrais pesquisadas.

Gráfico 20 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo a Distância.

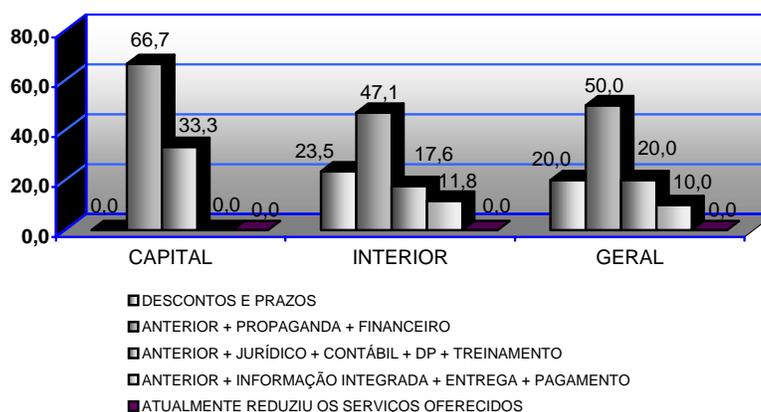


Fonte: elaborado pelo autor

O valor modal (65% das centrais) indica que nesse quesito a maioria das centrais paulistas encontra-se no estágio Precursora, sendo que apenas 30% podem ser classificadas no Estágio de Desenvolvimento.

6.4.3.3. Foco

Gráfico 21 - Foco

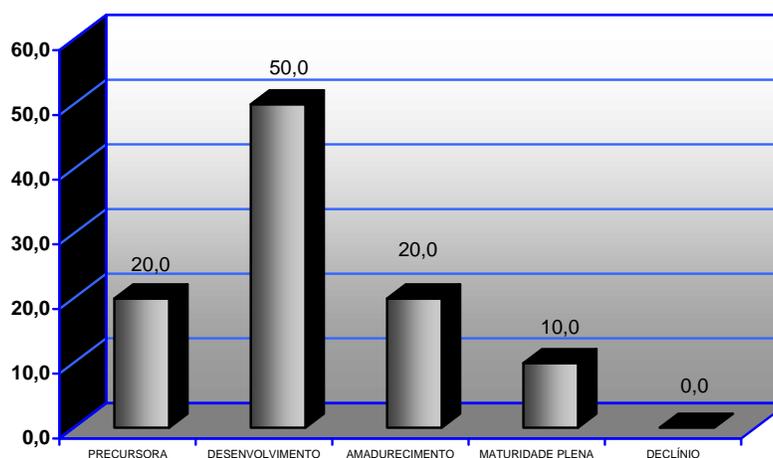


Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 21 descreve o estágio de evolução das centrais, segundo o foco.

Observa-se que o valor modal refletindo 50% das centrais, aponta para o Estágio de Desenvolvimento.

Gráfico 22 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida, segundo o Foco.



Fonte: elaborado pelo autor

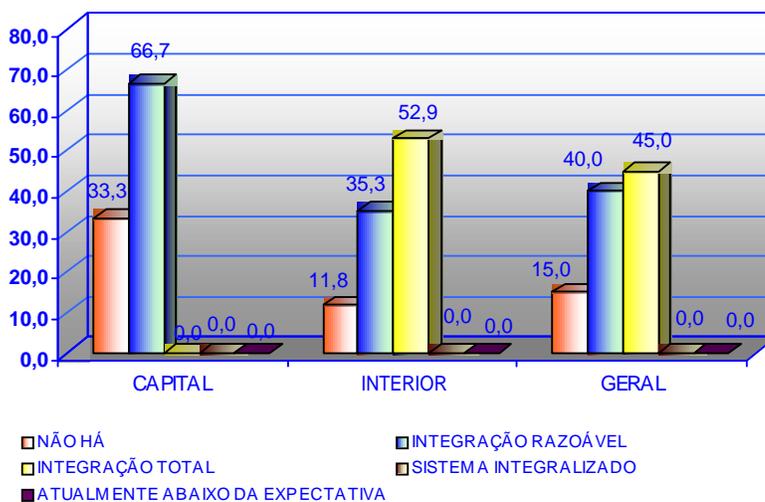
6.4.3.4. Característica principal

Para analisar a característica principal das centrais de negócios do Estado de São Paulo, foram consideradas três, dentre as atividades mais relevantes: Troca de informações entre os associados, Apoios e benefícios recebidos dos fornecedores e Tipo de negociação.

Tais atividades são apresentadas individualmente, nos gráficos numerados de 23 a 28. No gráfico 29 apresenta-se uma posição geral em termos de médias das três atividades, buscando descrever uma classificação percentual das centrais em relação à característica principal.

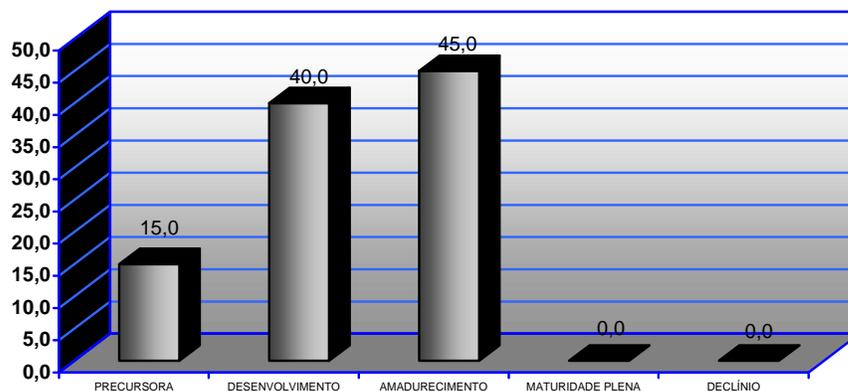
6.4.3.4.1. Troca de informações entre os associados

Gráfico 23 - Troca de Informações entre os Associados



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 24 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida segundo a Troca de Informações entre os Associados.

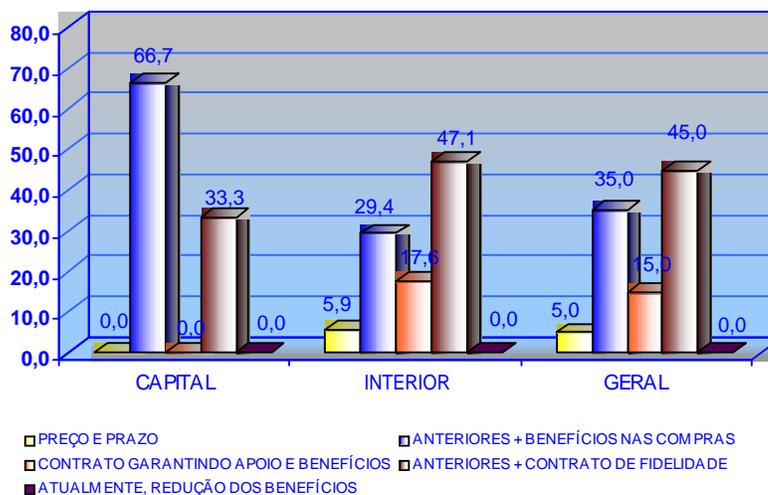


Fonte: elaborado pelo autor

O valor modal (45% das centrais) indica o Estágio de Amadurecimento, seguido do Estágio de Desenvolvimento, com 40% das centrais.

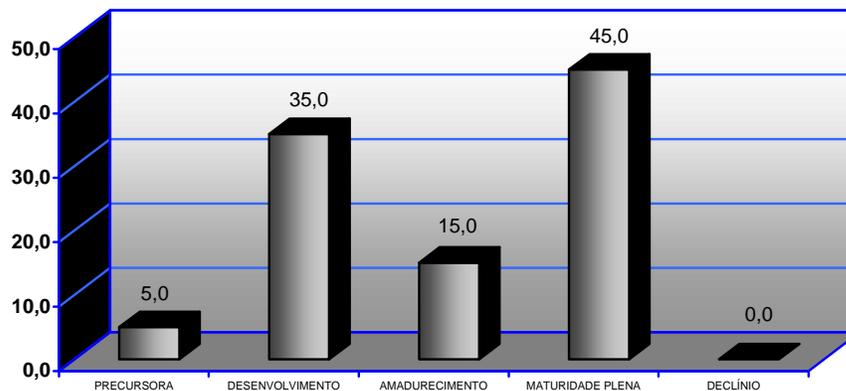
6.4.3.4.2. Apoios e benefícios recebidos dos fornecedores

Gráfico 25 - Apoios e Benefícios recebidos dos Fornecedores



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 26 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida quanto aos Apoios e Benefícios recebidos dos Fornecedores.

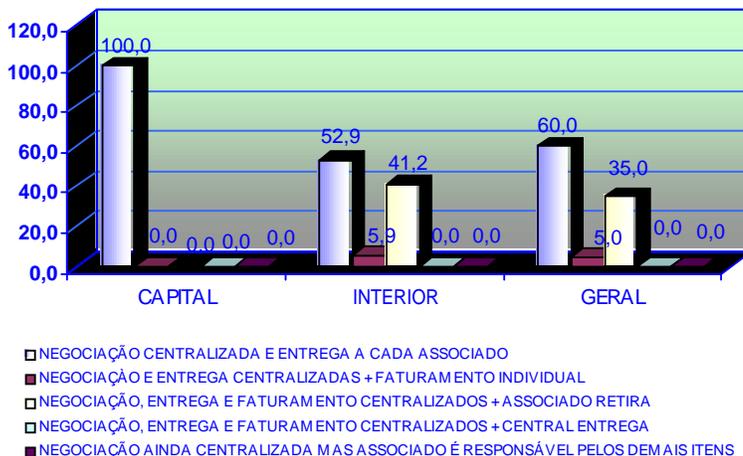


Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao apoio e aos benefícios recebidos dos fornecedores observa-se, no gráfico 26, que a maioria das centrais (45%) encontra-se no Estágio de Maturidade Plena, enquanto que 35% estão classificadas no Estágio de Desenvolvimento.

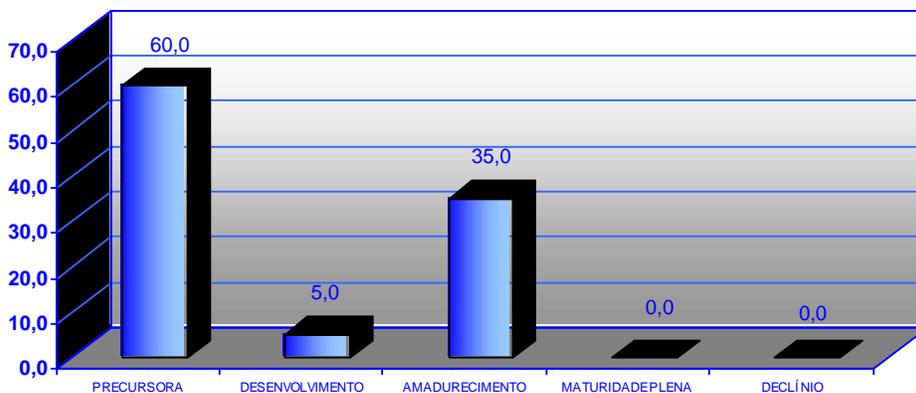
6.4.3.4.3. Tipo de negociação

Gráfico 27 - Tipo de Negociação



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 28 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida quanto ao Tipo de Negociação.

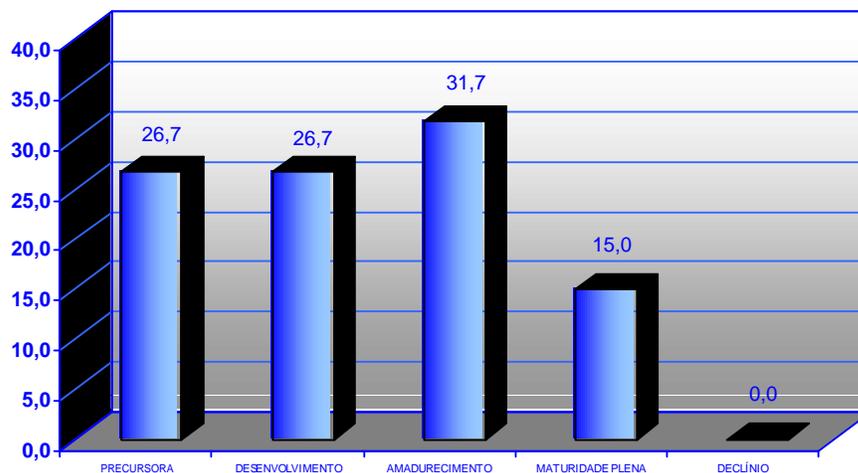


Fonte: elaborado pelo autor

Quanto à atividade Tipo de negociação, o valor modal (60% das centrais) indica o Estágio Precursora, havendo ainda 35% das centrais no Estágio de Amadurecimento, como pode ser visto na figura 19.

O gráfico 29 descreve os valores médios, em termos percentuais, das atividades: troca de informações entre os associados, apoios e benefícios recebidos dos fornecedores e tipo de negociação, visando fornecer uma classificação para as centrais, segundo a atividade principal.

Gráfico 29 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida segundo a Característica Principal.



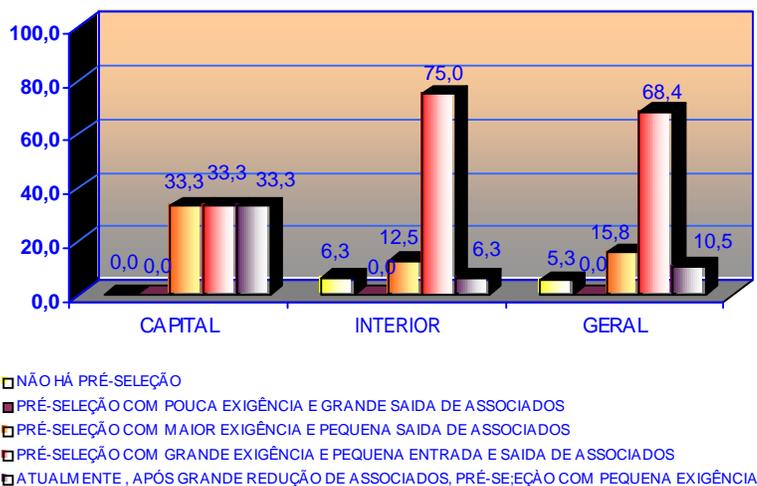
Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que a maioria das centrais (31,7%) está classificada no Estágio de Amadurecimento, enquanto que os Estágios Precursora e de Desenvolvimento vêm logo a seguir, cada uma contendo 26,7% das centrais.

6.4.3.5. Seleção dos associados

Observa-se que o valor modal ocorre na maturidade plena.

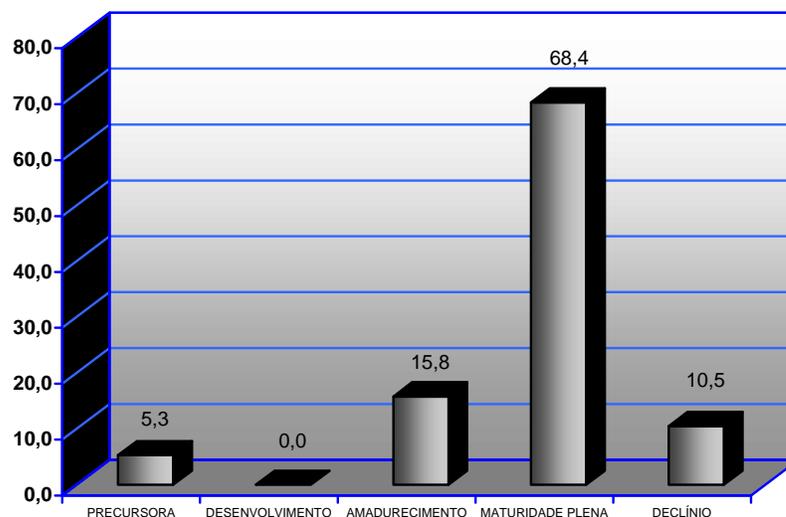
Gráfico 30 - Seleção de Futuros Associados



- NÃO HÁ PRÉ-SELEÇÃO
- PRÉ-SELEÇÃO COM POUCA EXIGÊNCIA E GRANDE SAIDA DE ASSOCIADOS
- PRÉ-SELEÇÃO COM MAIOR EXIGÊNCIA E PEQUENA SAIDA DE ASSOCIADOS
- PRÉ-SELEÇÃO COM GRANDE EXIGÊNCIA E PEQUENA ENTRADA E SAIDA DE ASSOCIADOS
- ATUALMENTE, APÓS GRANDE REDUÇÃO DE ASSOCIADOS, PRÉ-SELEÇÃO COM PEQUENA EXIGÊNCIA

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 31 – Classificação das CNs nos Ciclos de Vida segundo a Seleção de Futuros Associados.



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme descrito no gráfico 31, verifica-se que o valor modal (68,4%) indica que a maioria das centrais está, neste quesito, no estágio de Maturidade Plena.

Os principais resultados desse item, estão descritos no quadro 23, à guisa de construção de uma matriz de ciclo de vida das centrais de negócios do Estado de São Paulo.

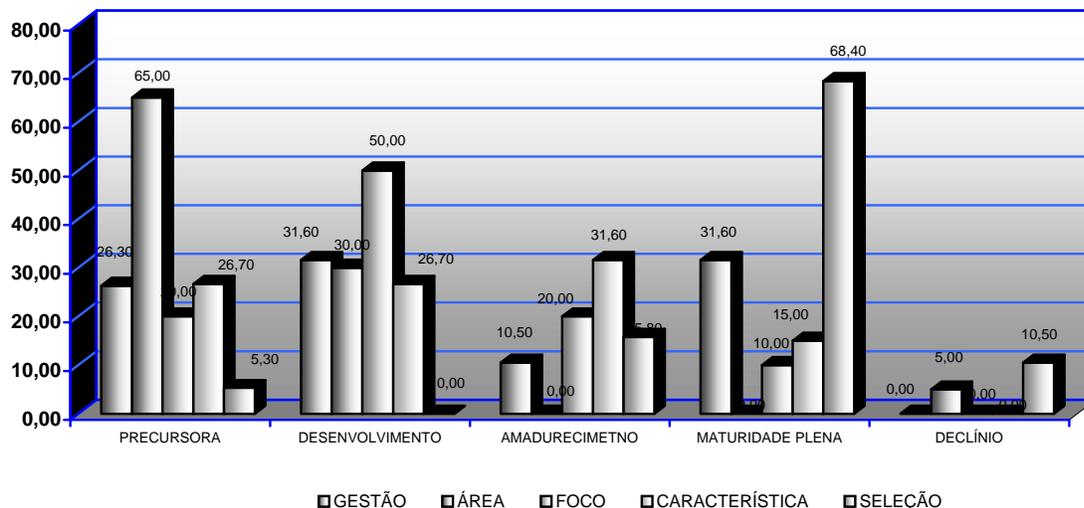
Os valores modais são aqueles marcados em cinza.

Quadro 23. Matriz de Ciclo de Vida das CNs

Estágio de Desenvolvimento	Variáveis				
	Gestão	Área de Atuação	Foco	Característica Principal	Seleção dos Associados
Precursora	26,3	65,0	20,0	26,7	5,3
Desenvolvimento	31,6	30,0	50,0	26,7	0,0
Amadurecimento	10,5	0,0	20,0	31,7	15,8
Maturidade Plena	31,6	0,0	10,0	15,0	68,4
Declínio	0,0	5,0	0,0	0,0	10,5
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 32 – Classificação nos Ciclos de Vida das CNs de acordo com as variáveis

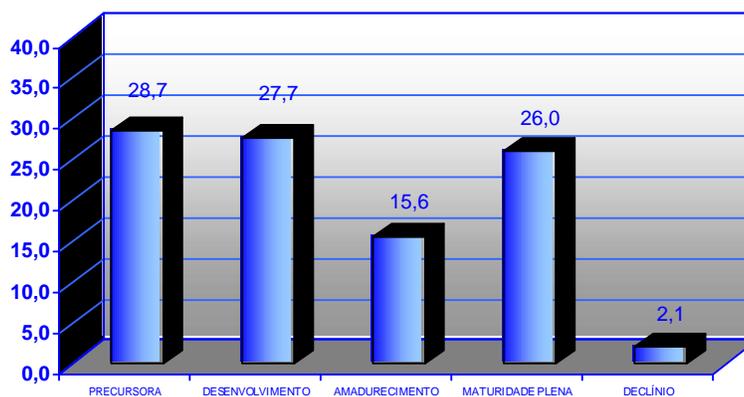


Fonte: elaborado pelo autor

Com o objetivo de obter uma classificação geral para alocar as centrais de negócios em seus respectivos estágios de evolução, foram obtidas as porcentagens médias de cada estágio de classificação descritas no quadro 23.

Os resultados estão descritos na figura 24, revelando que 28,7% (5,7 \cong 6 das Centrais de Negócios de Estado de São Paulo) encontram-se no Estágio Precursora, 27,7% (5,5 \cong 6 centrais) estão no Estágio de Desenvolvimento, 15,6% (3,1 \cong 3 centrais), no Estágio de Amadurecimento, 26% (5,2 \cong 5 centrais) no Estágio de Maturidade Plena e apenas 2,1% (0,42 \cong 0 centrais) no Estágio de Declínio.

Gráfico 33 - Classificação Geral das CNs do Estado de São Paulo.



Fonte: elaborado pelo autor

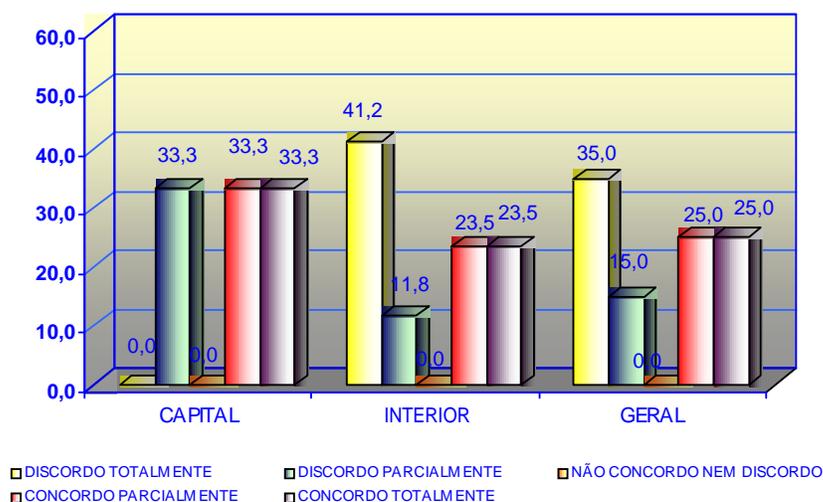
6.4.4. Visão das centrais de negócios sobre o comportamento dos associados

Analisa-se, aqui a opinião das centrais de negócios sobre aspectos comportamentais dos associados quanto à troca e ao compartilhamento de informações, a concordância dos objetivos e a diferença entre os portes de suas empresas.

6.4.4.1. A troca e o compartilhamento de informações entre os associados

No interior há uma grande divisão quanto a esta questão, pois 41,2% dos entrevistados discordam totalmente, enquanto 47% concordam parcialmente ou totalmente, conforme gráfico 34.

Gráfico 34 - Visão das Centrais de Negócios, quanto à Troca e ao Compartilhamento de Informações entre os Associados.

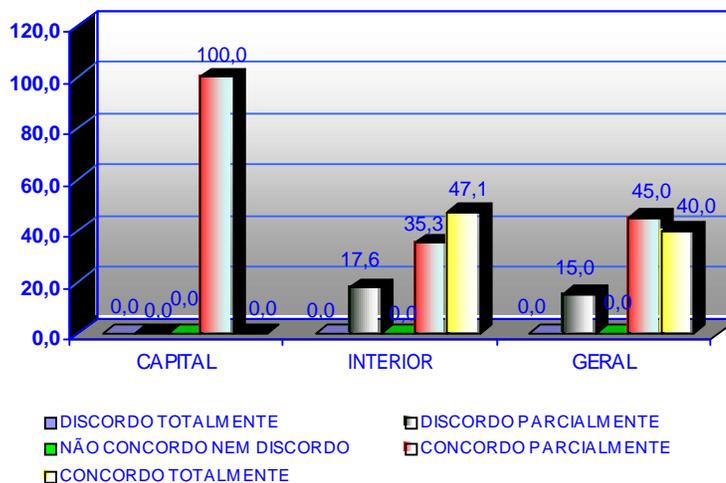


Fonte: elaborado pelo autor

6.4.4.2. Concordância de objetivos entre os associados

Constatou-se que há um grande comprometimento em relação aos objetivos entre os associados das CNs, independente da localização, conforme gráfico 35.

Gráfico 35 - Visão das Centrais de Negócios, quanto à Concordância de Objetivos entre os Associados

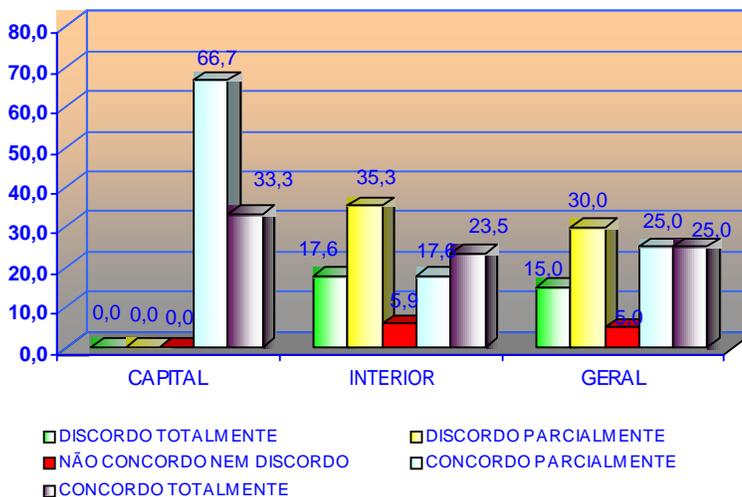


Fonte: elaborado pelo autor

6.4.4.3. Diferença entre os portes das empresas associadas

Quanto à esta questão há divergência nos associados das CNs do interior em relação aos associados das CNs da capital. Aproximadamente 53% dos associados das CNs do interior discordam total ou parcialmente e 41,1% concordam parcial ou totalmente, contra os cem por cento dos associados da capital que foram unânimes na concordância parcial ou total à esta questão, conforme gráfico 36.

Gráfico 36 - Visão das CNs, quanto às Diferenças de Porte entre os Associados



Fonte: elaborado pelo autor

6.4.5 Proposta de uma classificação das CNs

Com o objetivo de obter uma classificação das CNs do Estado de São Paulo, no tocante ao seu estágio de evolução, foram utilizados os resultados do item 6.2.3: Estágio de evolução e ciclo de vida da central de negócios.

Quadro 24. Classificação das CNs, segundo seu Estágio de Evolução.

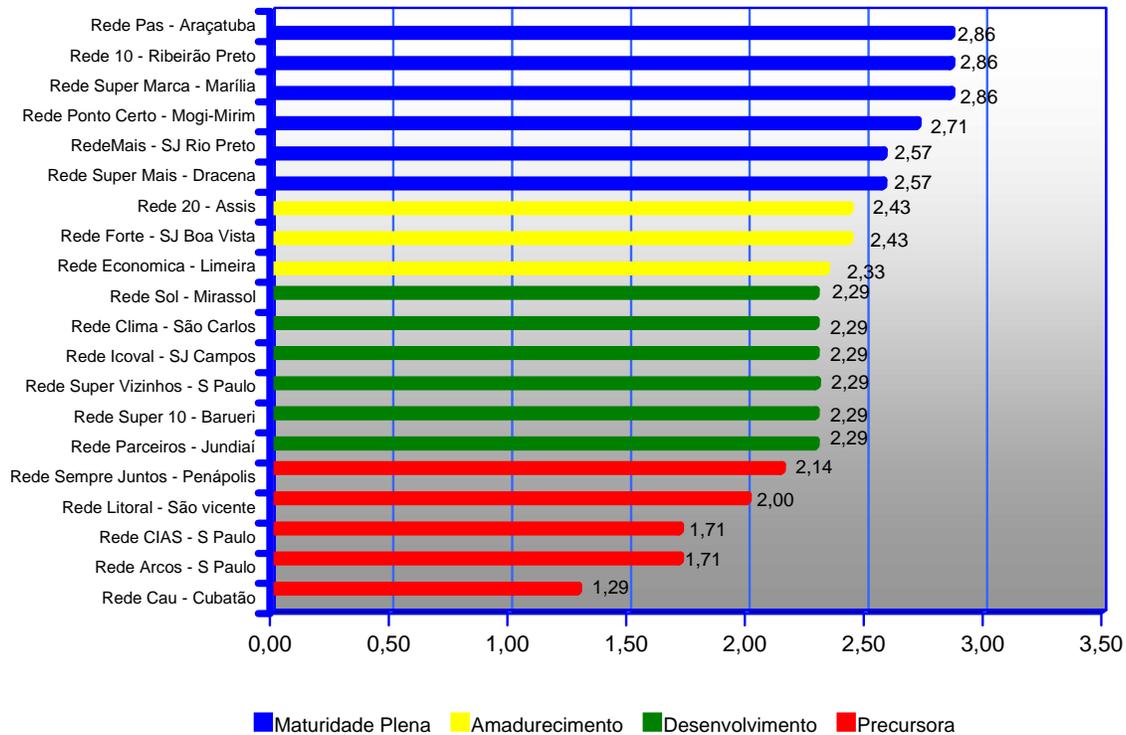
Posição	Média de Idade	Fundação	Município	Válidas	Total	Média	Valor da alternativa escolhida e número de escolhas				
							4	3	2	1	0
							d	c	b	a	e
MATURIDADE PLENA											
1	4,5 anos	2000	RedePas	7	20	2,86	2	3	1	1	0
1		2000	Rede 10	7	20	2,86	2	3	1	1	0
2		2005	Rede Super Marca	7	20	2,86	1	4	2	0	0
3		2003	Rede Ponto Certo	7	19	2,71	3	0	3	1	0
4		1997	Rede Mais	7	18	2,57	3	0	2	2	0
5		2004	Rede Super Mais	7	18	2,57	2	2	1	2	0
AMADURECIMENTO											
6	8,7 anos	1995	Rede 20	7	17	2,43	2	1	2	2	0
7		1999	Rede Forte	7	17	2,43	1	2	3	1	0
8		1998	Rede Econômica	6	14	2,33	1	1	3	1	0
DESENVOLVIMENTO											
9	5,2 anos	2000	Rede Sol	7	16	2,29	2	1	1	3	0
9		2004	Rede Clima	7	16	2,29	2	1	1	3	0
9		2000	Rede Icoval	7	16	2,29	2	1	1	3	0
9		2001	Rede Super Vizinho	7	16	2,29	2	1	1	3	0
10		2004	Rede Super 10	7	16	2,29	1	2	2	2	0
10		1996	Rede Parceiros	7	16	2,29	1	2	2	2	0
PRECURSORA											
11	5,0 anos	2005	Rede Sempre Juntos	7	15	2,14	1	1	3	2	0
12		1998	Rede Litoral	6	12	2,00	1	1	1	3	0
13		2004	Rede Cias	7	12	1,71	1	1	1	3	1
14		1998	Rede Arcos	7	12	1,71	0	0	4	2	1
15		2000	Rede Cau	7	9	1,29	0	1	1	4	1

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme visto no ítem 6.2.3, no quadro 23 e nos gráficos 32 e 33, segundo a evolução, as centrais em estudo podem ser agrupadas nos seguintes estágios: Precursora (6 centrais = 28,7%), Desenvolvimento (6 centrais = 27,7%), Amadurecimento (3 centrais = 15,6%), Maturidade Plena (5 centrais = 26,0%) e Declínio (nenhuma central = 2,1%).

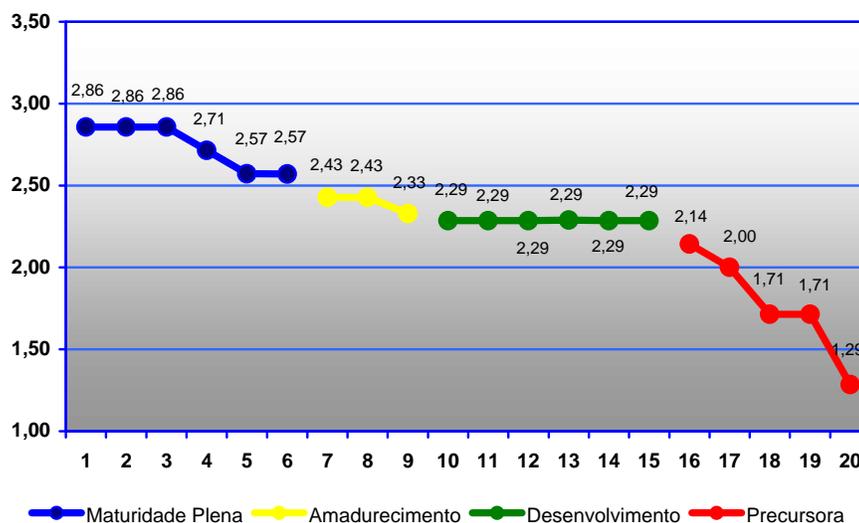
No entanto, a ocorrência de empates levou à classificação de centrais com o mesmo escore médio, em estágios diferentes. Para evitar tal problema e, considerando-se que em vinte centrais uma delas representa 5%, optou-se por classificar no quadro 24, 5 (cinco) centrais no estágio de Precursora, 6 (seis) no estágio de Desenvolvimento, 3 (três) no estágio de Amadurecimento e 6 (seis) no estágio de Maturidade Plena. Tais resultados podem ser observados, também, nas figuras 28 e 29.

Gráfico 37. Classificação das CNs, segundo Posição no Ciclo de Vida.



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 38. Classificação das CNs, segundo seus Escores Médios.



Fonte: elaborado pelo autor

A classificação individual reflete o desempenho das centrais entrevistadas, quanto às variáveis: Tipo de Gestão, Área Geográfica de Atuação, Foco, Característica Principal e Forma de Seleção de Associados.

Para cada uma das cinco alternativas de respostas, das sete questões envolvidas, atribuíram-se os valores 1, 2, 3, 4 e 0, respectivamente para as alternativas a,b,c, d e e.

Os valores médios, segundo o número de questões respondidas, foram obtidos e dispostos em ordem decrescente, gerando uma classificação. Em casos de médias iguais, utilizou-se como critério de desempate o número de respostas na alternativa (d) (Maturidade Plena). Persistindo o empate considerou-se o número de respostas na alternativa (c) (Amadurecimento) e assim por diante por meio das cinco alternativas. Quando o critério adotado para desempate não foi suficiente, concluiu-se pelo empate entre as centrais envolvidas.

6.4.6. Hipóteses

6.4.6.1. Considerações iniciais

Esta pesquisa contemplou três hipóteses:

H₁: A maioria das Centrais de Negócios do Estado de São Paulo encontra-se no Estágio de Desenvolvimento;

H₂: A troca e o compartilhamento de informações entre os associados constituem os fatores de maior dificuldade encontrados nas Centrais de Negócios, independentemente do estágio em que se encontram;

H₃: Há uma maior identidade de objetivos entre os associados, nos Estágios de Amadurecimento e de Maturidade Plena, que nos Estágios Precursora e Desenvolvimento.

Não se pode perder de vista que, conforme comentado em 6.1.3 não se trata aqui de testar hipóteses pois a pesquisa não se deu em uma amostra do universo e sim todo o universo pesquisado, constituindo-se em um censo. Assim sendo, as variáveis de interesse da população alvo, a menos de 4,76%, foram “completamente” conhecidas. Nesse contexto, a verificação foi realizada por meio dos parâmetros e não de suas estimativas.

6.4.6.2. Primeira hipótese

H₁: A maioria das Centrais de Negócios do Estado de São Paulo encontra-se no Estágio de Desenvolvimento

De certo modo, essa hipótese vem sendo parcialmente discutida desde 6.2.3, mais especificamente nos itens 6.2.3.1 a 6.2.3.5, conforme pode ser verificado no quadro 23, no item 6.2.3 e no quadro 24.

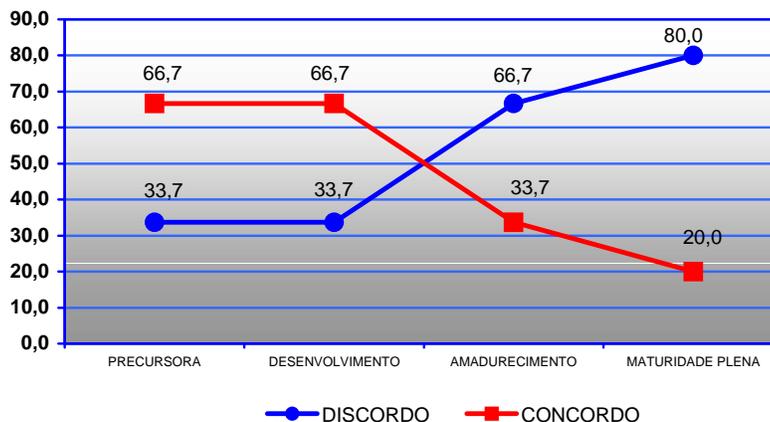
Face aos resultados obtidos, não há evidências para rejeitar H₁, embora tenha sido constatado um número semelhante, ao do Estágio de Desenvolvimento, de centrais nos Estágios Precursora e de Maturidade Plena. Talvez uma hipótese mais realista fosse H₁: As CNs do Estado de São Paulo estão distribuídas entre os Estágios Precursora e de Maturidade Plena.

6.4.6.3. Segunda hipótese

H₂: A troca e o compartilhamento de informações entre os associados constituem os fatores de maior dificuldade encontrados nas Centrais de Negócios, independentemente do estágio em que se encontram;

Como pode ser verificado no gráfico 39, há evidências que indicam a rejeição de H₂. Observa-se que as opiniões dos dirigentes das centrais apresentam comportamentos semelhantes, embora em porcentagens diferentes, apenas nos dois primeiros estágios de evolução. Na passagem do estágio de desenvolvimento para o de amadurecimento há uma forte inversão de preferências, indicando que a troca e o compartilhamento de informações aumentam à medida em que as CNs evoluem para estágios mais avançados.

Gráfico 39 - Troca e Compartilhamento de Informações, segundo o Estágio do Ciclo de Vida das CNs.



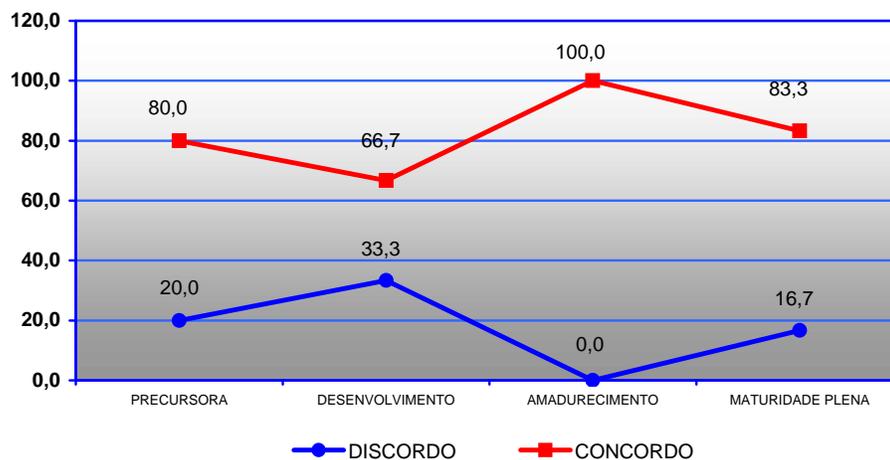
Fonte: elaborado pelo autor

6.4.6.4. Terceira hipótese

H₃: Há uma maior identidade de objetivos entre os associados, nos Estágios de Amadurecimento e de Maturidade Plena, que nos Estágios Precursora e Desenvolvimento.

O gráfico 40 ilustra o fato de que não há evidências que indiquem a rejeição de H₃.

Gráfico 40 – Identidade de Objetivos, segundo o estágio do Ciclo de Vida das CNs



Fonte: elaborado pelo autor

6.4.7. A pesquisa de campo e a literatura

Em pesquisa realizada por Souza (2004) o mesmo afirma que as CNs estariam alcançando o Estágio de Desenvolvimento ao contrário do que a pesquisa constatou. Na pesquisa ficou evidenciado que as CNs distribuem-se nos quatro estágios de forma diferenciada, sendo que os Estágios de maior concentração das CNs são o Estágio Precursora, de Desenvolvimento e Maturidade Plena, conforme observado no gráfico 33.

Amato Neto (2000) apontou que as pequenas e médias empresas devem superar as inúmeras dificuldades e problemas, tanto em ordem financeira, como técnica-organizacional e gerencial, afim de que possam tornar-se viáveis e competitivas. Verificou-se pela pesquisa que ao associarem-se a uma CNs, tais empresas, objeto desta pesquisa estão tentando superar tais dificuldades. Isso pode ser corroborado com Saab et al. (2000), afirmando que o associativismo possibilita o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa ou profissional obtém de forma isolada. Entretanto as barreiras culturais entre os empresários independentes e a garantia de preservação dos interesses de todos são os grandes obstáculos a serem vencidos. Porém tais fatos não se apresentam em grau idêntico quando a pesquisa aponta a diferenciação que existe nas CNs da capital e interior, mostrando que estas estão mais afinadas com as necessidades observadas pelos autores.

Segundo Souza (2004), dos empresários pesquisados, identificou-se que após ter se associado a uma central, houve um crescimento no quadro de funcionários da empresa associada. Tal fato confirmou-se na pesquisa. Apenas verificou-se que o crescimento do número dos funcionários dos associados foi maior nos supermercados associados das CNs do interior.

Em relação ao número médio de associados, segundo pesquisa de Souza (op. cit), a média do Brasil era de 29 associados por CNs, idêntico ao apurado na capital, porém bem superior ao do interior, que é de 14,1 associado por CNs.

Conforme classificação do porte da empresa utilizada pelo SEBRAE (vide Quadro 1, pág. 9), nesta pesquisa constatou-se que as empresas associadas às CNs, no segmento supermercadista no Estado de São Paulo, são compostas de Pequenas Empresas, pois estão entre 10 a 49 funcionários por empresa.

Ainda de acordo com as pesquisas de Souza (2004), em relação às marcas próprias, 55% das CNs pesquisadas em todos os segmentos comercializavam produtos com marcas próprias, com destaque para as padarias. Nesta pesquisa constatou-se que apenas 25% das CNs possuem produtos com marcas próprias em seu mix de produtos comercializados.

Com base no esquema de estrutura de canal para bens de consumo descrito por Parente (2000), as CNs estariam localizadas entre os níveis dois e três (vide Figura 5, p. 97).

Conforme com o ciclo de vida do varejo descrito por Parente (2000), não foram classificadas quaisquer das CNs objetos desta pesquisa como em Estágio de Declínio (vide figura 6, p.98)

Baseado na classificação de lojas do setor supermercadista da ABRAS (Quadro 20), as empresas participantes das CNs são classificadas em supermercados compacto quanto à sua classificação de formato de loja (vide gráfico 13, p.118).

Mesmo não sendo o objetivo desta pesquisa, pôde-se identificar, com base na resposta da questão 11, que trata das trocas de informações entre os associados, que as empresas associadas às CNs podem ser classificadas como Redes Densas, conforme descrito por Sacomano Neto (2004), pois suas relações estão baseadas na troca de informações refinadas e na confiança entre os atores.

Esta pesquisa concluiu ainda que as empresas associadas às CNs caracterizam-se como um tipo de rede flexível de pequenas empresas do setor varejista de supermercados, conforme definido por Casarotto Filho e Pires (2001), em razão dos atores possuírem objetivos comuns e ao mesmo tempo grande independência entre os mesmo e ainda atuarem como uma grande empresa.

No encerramento desta pesquisa, por meio de consultas secundárias, obteve-se a informação de que as CNs pertencente ao Comitê da APAS estão inovando o conceito de marcas próprias com o lançamento de um ovo de chocolate, que será comercializado durante a quaresma de 2006. A intenção é que os ovos de chocolate sirvam de teste piloto para novos lançamentos de produtos com marca própria a serem lançados.

6.5. Limitações da Pesquisa

O trabalho apresentou algumas limitações que são citadas a seguir.

No desenvolvimento da pesquisa observou-se a ausência de uma questão sobre a qualificação dos empresários e gestores, fator este que pode influir na posição da CNs no Ciclo de Vida.

Ao considerar-se todo o universo, a falta de dados da Central Reunis não prejudicou a análise como um todo, mas sim a posição das CNs da capital, uma vez que, embora essa central esteja localizada em uma cidade do interior, que é Guarulhos, possui conformações com as CNs da capital, em razão dessa cidade pertencer à região da Grande São Paulo.

Outra limitação é o fato da pesquisa concentrar-se apenas nas Centrais de Negócios filiadas à APAS, uma vez que foi constatado que no Estado de São Paulo existem outras CNs não filiadas e que não fizeram parte do presente trabalho.

O pequeno número de questionários (20), associado a um grande número de alternativas das questões fechadas (5 alternativas), impossibilitou o estudo dos cruzamentos entre as questões. Isso ocorreu, também, com as questões numéricas abertas, mesmo com a formação de classes para reduzir o número de linhas e de colunas

das tabelas de dupla entrada. Em outras palavras, as tabelas de dupla entrada ficaram com muitos zeros. (vide Apêndice B)

As alternativas das questões fechadas (em número de cinco) podem induzir a respostas equivalentes às alternativas (também em número de cinco) sobre a opinião dos respondentes, com relação à aferição sobre a posição das CNs no Ciclo de Vida.

A alternativa (e) que mensura o Estágio do Declínio, também pela sua posição no questionário, após o Estágio da Maturidade pode levar a considerações errôneas, do tipo, evolução para melhor.

Finalmente, dentre os 20 questionários, apenas 12 foram respondidos completamente.

6.6. Recomendações para Pesquisas Futuras

O trabalho, pela sua amplitude, traz em sua estrutura uma série de questionamentos, permitindo que sejam desdobrados do mesmo, novas pesquisas, as quais sugere-se a seguir.

- a) Um estudo para identificar as razões do maior crescimentos das CNs do interior em relação ao menor crescimentos das CNs da capital;
- b) elaborar uma réplica deste estudo em CNs de outros estados;
- c) organizar pesquisas sobre CNs em outros segmentos o que permitirá a criação de um modelo de evolução do Ciclo de Vida das CNs;
- d) estender o estudo para todas as CNs do Estado de São Paulo, propiciando um corte comparativo entre as CNs filiadas à APAS, das não filiadas;
- e) desenvolver um modelo estatístico de mensuração das CNs que leve em conta a escolha de uma amostra para aferição em nível nacional, para que se possa fazer inferência estatística;
- f) padronizar o questionário de forma a evitar entendimentos equivocados sobre a ordem das alternativas como o caso do Estágio Declínio; e
- g) fazer uma pesquisa direcionada aos associados para verificar se estes avaliam o desempenho da sua CN com outras.
- h) um estudo para identificar o grau de coesão e densidade da rede.

7. Considerações Finais

Investigar micro, pequenas e médias empresas, é tão intrigante e desafiante quanto explorar o espaço sideral. A literatura aponta para conceitos que estão consolidados, em muitos casos, para grandes organizações inseridas em economias, algumas, já consolidadas. Estratégias são transferidas para realidades dos pequenos negócios como se estes fossem similares em estratégias de organizações de grande porte. Esquece-se que os pequenos empreendedores, em muitos casos, têm dificuldade de entendimento do que acontece em volta de suas organizações. Em períodos de crise, tentam apoiar-se, principalmente em “palpiteiros” que sem uma qualificação adequada podem sugerir ações de curto prazo que levem suas organizações a situações de risco. Outros buscam na academia, e em profissionais altamente qualificados (consultores, assessores, pesquisadores) uma solução mais científica calcada em conhecimentos consolidados em várias áreas da administração. Em alguns casos, tal risco pode não ser diminuto, uma vez que alguns destes profissionais adotam estratégias que deram certo em grandes empresas.

Depreende-se disto que mais pesquisas sobre pequenos negócios poderão prover os empreendedores de mais ferramentas estratégicas para melhor administrarem suas organizações.

“A cooperação entre pequenas empresas é tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar a sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, pg.38)

Quer-se crer que, em quaisquer circunstâncias em que o pequeno empreendedor se encontrar, torna-se necessário não trabalhar de forma isolada, mas associar-se a outras organizações de seu ramo, mesmo que não goste, pelo fato de compartilhar informações com seu concorrente direto.

A crise é uma alavanca para o desenvolvimento, que de outra forma demoraria muito para acontecer...

...as tempestades e guerras têm mostrado isso!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo. Atlas, 2000
- ANCECO. La Asociacion Nacional de Centrales de Compra Y Servicios. Libro Verde de Centrales de Compra e Servicios. Disponível em <http://anceco.com>. Acesso em: 17 jan 2006
- ANDIA, L. F. Um Estudo do Composto de Marketing em Redes de Pequenos Supermercados no Interior do Estado de São Paulo. Franca, 2005. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Franca – UNIFACEF
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. 40 Anos de Supermercados no Brasil. São Paulo, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Guia do Associativismo. Comitê de Redes e Associações de Negócios, 2005.
- BONASSI, F. A. Caracterização da Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana/Rede Construlider. Franca, 2005, 173p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Franca – UNIFACEF
- BRITTO, J. Redes de Cooperação entre Empresas. In: KUPFER, D. Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2002
- CASADEI, M. C. B. Alianças Estratégicas: uma comparação das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Piracicaba com as pequenas indústrias da Província de Reggio Emilia, Itália. Piracicaba, 2005, 115p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
- CASAROTTO FILHO, N. Ante-projeto Industrial: das Estratégias Empresariais à Engenharia. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Florianópolis: EFSC, 1995
- CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L.H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo. Atlas, 2001
- CEGLIE, G. & DINI, M. SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the Experience of Unido. UNIDO, 1999.
- CHAVES, A. F. A. R. Estudo das Variáveis Utilizadas na Decisão de Compras no Comércio Varejista de Alimentos de Auto-Serviço – Supermercados. São Paulo, 2002, 206p. Dissertação (mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP
- CYRILLO, D. C. O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos. São Paulo: IPE, 1987. 186p. (Série Ensaio Econômicos, 68)

FURLAN, M. Centrais de Negócios Brigam pela Legalidade. PAINEL de Negócios. São Paulo, Jornal O Estado de São Paulo, p.5, 23/09/2003.

FUSCO, J. P. A. Cadeias de Fornecimento e Redes de Empresas. Abordagem metodológica para avaliação de competitividade. São Paulo, Arte e Ciência, 2004.

GHSI, F. A.; CAMARGO, S. H. C. R. V. & MARTINELLI, D. P. Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte: Um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. Varejo Competitivo, vol. 7. Coordenação: Felisoni de Ângelo, Jose Auguto Gresbrecht da Silveira. São Paulo, Atlas, 2003

GIULIANI, A. C. Varejo no Brasil: As Razões para Reinventá-lo. In: Giuliani. Gestão de marketing no varejo. São Paulo. Edições O.L.M., 2003

GRANDORI, A & GIUSEPPE, SODA. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. Organization Studies, 1995.

GORASON, H. T. The Agile Virtual Enterprise: Cases, Metrics, Tolls. Westport, Conn.: Quorum Books. 1999.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar Mercados de Amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1995.

KASPER, J. F. P. Associativismo: pequeno varejo cria um novo modelo de crescimento. Termômetro do Varejo, nº 3, jul. 1998

KEPPLER, E. V; CASADEI, M. C. B & GIULIANI, A. C. O Sistema de Marketing da Empresa Varejista no Brasil. In: Giuliani, A. C. Gestão de Marketing no Varejo 2. São Paulo. Edições O.L.M., 2005

KINOCHI, S. R. Redes de Empresas: Um Estudo sobre as Estratégias das Redes Associativas de Varejo Farmacêutico no Interior do Estado de São Paulo. Piracicaba, 2005, 88p. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

LAGEMANN, L. Fatores que Influenciam a Performance de Redes de Pequenas e Médias Empresas. Porto Alegre, 2004, 133p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LEON, M. E. Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações. 1998. Dissertação (mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

LEVY, M. & WEITZ, B. Administração de Varejo. São Paulo. Atlas, 2000

MACHADO, A. C. Sistema de Informações para Gestão Econômica no Comércio Varejista: Estudo dos Principais Modelos de Decisões Envolvidos. São Paulo, 1997, 186 p. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.; Alfredo Alves de Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais. Brasília. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 30 out. 2005

MORGADO, M. G. & GONÇALVES, M. N. Varejo - Administração de Empresas Comerciais. 2ª ed. São Paulo. Senac, 1999

NAISBITT, J. Paradoxo Global: quanto maior a economia global, mais poderosos são os seus protagonistas menores – nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro. Campus, 1994

OLAVE, M. E. L & AMATO NETO, J. A Formação de Redes de Cooperação e Cluster em Países Emergentes: uma Alternativa para PMEs no Brasil. In: Redes Entre Organizações. Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. AMATO NETO, J. N. São Paulo. Atlas, 2005.

PADOLNY, J. M. & PAGE, K. L. Network Forms of Organization. Annual Review Sociology, 24, 1998.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo. Atlas, 2000

PINTAUDI, S.M. Os Supermercados na Grande São Paulo – Contribuição ao Estudo da Transformação do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios nas Grandes Metrôpoles. São Paulo: USP, 1981, 105p. Dissertação (mestrado em Geografia) – FFLCH – USP, 1981.

POWELL, W.W.; SMITH-DOER, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. The Handbook of Economic Sociology. Princenton: Princenton University Press, 1994.

REVISTA EXAME. Pequenas e Médias Empresas. Exame PME. Edição Especial. São Paulo, Outubro. 2005

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo, Ano 31, nº 353, maio de 2005

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo, Ano 31, nº 357, setembro de 2005

RIBAUT ET AL. A Gestão das Tecnologias. Coleção Gestão e Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

ROJO, F. J. G. Supermercados no Brasil. Qualidade Total, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas. 1998.

RUBIATO, R. C. Análise das Alianças no Setor Avícola sob a Perspectiva de Rede Simultânea. São Paulo, 2005, 204 p. Dissertação (mestrado). Universidade Paulista - UNIP

SAAB, W. G. L., GIMENEZ, L. C. P., RIBEIRO, R. M. Supermercados no Brasil. O Movimento das Empresas Menores. BNDES Setorial. Nº 24 Dezembro/2000. Disponível <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4s24pdf>. acessado em 28 mar 2004.

SACOMANO NETO, M. Redes: Difusão de Conhecimento e Controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões. São Carlos, 2004, 259p. Dissertação (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

SACOMANO NETO, M. & SACOMANO, J. B. Governança e Análise de Redes. In: FUSCO, J. P. A. (organizador). Tópicos Emergentes em engenharia de produção, v.2. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

SCHEIBER, B. H. J. Formação de Redes no Varejo: Um estudo de caso no mercado de reposição de autopeças. Piracicaba, 2005, 92p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

SEBRAE. Associativismo na Comercialização. Brasília, 2002.

SEBRAE. Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa. Brasília. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em 30 out 2005.

SEBRAE. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. O que muda para as empresas. Brasília. Disponível em <http://www.leigeral.com.br>. Acesso em: 30 out. 2005

SILVA, A. A. V. Redes de Cooperação de Micro e Pequenas Empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de sertãozinho-SP. São Carlos, 2004, 199p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos - USP

SILVA, G.M.O. & FAMÁ, R. O Recente Movimento de Fusões e Aquisições no Setor de Supermercados: Possíveis Causas e Conseqüências. In SEMEAD JR., São Paulo, 1999. Anais. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

SILVEIRA, J. A. G. & LEPSCH, S. L. Alterações Recentes na Economia do Setor Supermercado Brasileiro. Revista de Administração da USP-RAUSP. São Paulo, v.22. abril/junho 1997 p.6

SOUZA, M. C. A. F. Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Brasília. SEBRAE, 1995

SOUZA, M. G. Centrais de Negócios. Uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo. Edições Inteligentes, 2004

SOUZA, W. Os Bons Resultados do Setor. São Paulo. Revista SuperHiper, Ano 31, nº 354, junho de 2005

VERRI, F. T. H. Competitividade em Redes de Empresas que Operam por Projeto. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo, FGV, set. 2000.

WILDER, A. Mudanças no Setor Supermercado e a Formação de Associações de Pequenos Supermercados. Piracicaba, 2003, 189p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

WOOD JR. & T. ZUFFO, p. Supply Chain Management. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, nº 3, p. 55-63, jul/set. 1998.

APÊNDICE A



Mestrado Profissional em Administração

Mestrando - Rogério Pousa

e-mail: rogerio.pousa@terra.com.br

Título - Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios – Um estudo no setor supermercadista no Estado de São Paulo.

Formulário de Pesquisa

**Atenção: Este formulário será usado apenas para fins acadêmico.
Após sua formatação, o mesmo será destruído.**

QUESTÃO 01 -----		
Qual o ano de fundação da CN?		
	FUNDAÇÃO	HOJE
• QUESTÃO 02 -----		
Quantos associados formam a CN?		
• QUESTÃO 03 -----		
Em média, qual o número de check-outs por associados?		
• QUESTÃO 04 -----		
Em média, qual a área de vendas em m ² por associado?		
• QUESTÃO 05 -----		
Em média, qual o número de funcionários por associado?		
• QUESTÃO 06 -----		
A associação atua com marcas próprias?	SIM	NÃO
• QUESTÃO 07 -----		
As lojas associadas adotam a padronização em uniformes dos funcionários, sinalização interna e lay-out de fachadas?	SIM	NÃO

• QUESTÃO 08 ----

Em relação a **gestão** da Central de Negócios (CN), assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação:

- a. A gestão da CN é realizada pelos próprios associados, com dedicação de até 20 horas semanais, dividindo o tempo entre a CN e o seu próprio comércio.
- b. A gestão da CN é realizada pelos próprios associados, com dedicação de acima de 20 horas semanais, dividindo o tempo entre a CN e o seu próprio comércio.
- c. A gestão da CN é realizada pelos associados com dedicação exclusiva para a CN ou é realizada por um profissional contratado no mercado.
- d. A gestão da CN é realizada por um profissional contratado no mercado com conhecimentos em administração de CN.
- e. A gestão da CN passou por readequação para atingir os objetivos, sendo realizada por um profissional contratado no mercado com poucos conhecimentos em administração de CN

• QUESTÃO 09 ----

Em relação à **área de atuação** da Central de Negócios, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação:

- a. Os associados estão localizados em cidades distantes até 50 km.
- b. Os associados estão localizados em cidades distantes até 250 km, abrangendo uma região do Estado.
- c. Os associados estão localizados em cidades distantes acima de 250 km, abrangendo varias regiões.
- d. Os associados estão localizados em mais de 5 Estados.
- e. Depois de um crescimento territorial, atualmente os associados estão localizados mais próximos.

• QUESTÃO 10 ----

Em relação aos **serviços oferecidos pela Central de Negócios**, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação:

- a. O principal objetivo da CN é conseguir descontos e prazos nas compras para os associados.
- b. Alternativa anterior, e a divisão de custos de serviços de propaganda integrada e da área financeira.
- c. Além das alternativas anteriores, a CN oferece gratuitamente aos associados assessoria jurídica, marketing, finanças, contábil, departamento pessoal e treinamento de funcionários.
- d. Alternativas anteriores, há um sistema de informações integrada com os fornecedores; a CN possui CD com veículos próprios para realizar entregas e os pagamentos aos fornecedores são centralizados.
- e. Após oferecer vários serviços, atualmente a CN diminuiu a quantidade de serviços oferecidos aos associados devido principalmente à falta de investimentos.

• QUESTÃO 11 ----

Em relação à **troca de informações entre os empresários associados**, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação.

- a. Não há troca e compartilhamento de informações entre os empresários associados, sendo a maior barreira a ser vencida no momento.
- b. Há uma razoável integração entre os empresários associados na troca e compartilhamento das informações.
- c. Há total integração por parte dos empresários na troca de informações e compartilhamento de dados entre os associados.
- d. A associação possui um sistema de informação integralizado entre os associados para compartilhamento das informações.
- e. Após tentar diversas formas de integralizar as informações entres os associados, atualmente a troca de informações entre eles está abaixo da expectativa da associação.

• QUESTÃO 12 ----

Em relação aos **apoios e benefícios recebidos dos fornecedores**, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação.

- a. A associação recebe apenas condições de preço e prazo vinculados aos volumes adquiridos dos fornecedores.
- b. Além de condições de preço e prazo, a associação recebe alguns apoios e benefícios negociados em cada compra com os fornecedores.
- c. A associação mantém contrato assinado de acordos com os fornecedores, garantido apoios e benefícios.
- d. Além das alternativas anteriores, a associação mantém um contrato de fidelidade com os fornecedores.
- e. Após conquistarem diversos benefícios e vantagens dos fornecedores, houve uma redução dos mesmos.

• QUESTÃO 13 -----

Em relação às **negociações**, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação.

- a. A negociação é centralizada, sendo o faturamento e as entregas realizadas à cada associado.
- b. A negociação e a entrega são centralizadas, sendo o faturamento realizado diretamente para cada associado.
- c. A negociação, o faturamento e a entrega são centralizados e o associado é responsável por retirar as mercadorias na central.
- d. A negociação, o faturamento e a entrega são centralizados e a central é responsável por entregar as mercadorias no estabelecimento dos associados.
- e. A negociação ainda é centralizada, mas o faturamento e as entregas voltaram a serem realizadas à cada associado.

• QUESTÃO 14 -----

Em relação à **Seleção dos Associados**, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação.

- a. Não há pré-seleção dos interessados em associar-se à CN.
- b. Há pré-seleção para o ingresso de novos associados, porém **com poucas** exigências e há uma **grande** saída de associados.
- c. Há pré-seleção para o ingresso de novos associados, porém **com mais** exigências e há uma **pequena** saída de associados.
- d. Há pouca entrada e saída de associados da CN. Para a entrada, há uma pré-seleção com muito mais exigências.
- e. Atualmente, após grande redução de associados, existe pouca exigência na pré-seleção, ocorrendo pouca entrada de novos associados.

• QUESTÃO 15 -----						
<p>Em relação às afirmações abaixo, assinale a alternativa que melhor representa a situação atual da associação.</p>	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
	a. A troca e compartilhamento das informações entre os associados, sempre foi uma grande dificuldade enfrentada pela CN.					
	b. Há uma grande concordância de objetivos entre os associados a serem seguidos pela CN.					
	c. A diferença entre o porte dos associados não interfere no relacionamento entre eles.					

APÊNDICE B

O pequeno número de questionários (20), associado a um grande número de alternativas das questões fechadas (5 alternativas), impossibilitou o estudo dos cruzamentos entre as questões. Isto ocorreu, também, com as questões numéricas abertas, mesmo com a formação de classes para reduzir o número de linhas e de colunas das tabelas de dupla entrada. Em outras palavras, as tabelas de dupla entrada ficaram com muitos zeros.

Contagem de Q2 Atual	Q9				Total Global
Q2 Atual (Classes)	a	b	d	(em branco)	
1		2			2
2	10	2	1		13
3	3	1			4
(em branco)					
Total Global	13	5	1		19

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.