



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

Yemal, José Alberto

CENTRAIS DE NEGÓCIOS: COMO ENFRENTAR AS REDES INTERNACIONAIS DE  
SUPERMERCADOS

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 3, núm. 1, enero-junio,  
2008, pp. 53-71

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557867005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# CENTRAIS DE NEGÓCIOS: COMO ENFRENTAR AS REDES INTERNACIONAIS DE SUPERMERCADOS

José Alberto Yemal\*

## RESUMO

Diante de uma nova realidade de negócios, pode-se observar que as alianças estratégicas estão cada vez mais presentes nas redes de negócios, ao mesmo tempo em que demandam por maiores análises e ponderações. Atualmente, no setor varejista, o objetivo é a permanência no mercado de pequenos e médios supermercados principalmente com a entrada de grandes grupos varejistas internacionais e com as fusões e aquisições das grandes redes de supermercados nacionais, pequenos supermercadistas têm unido esforços para formar alianças através das chamadas “centrais de negócios”. A estratégia é criar escala, evitar intermediários e comprar produtos básicos e de alto giro diretamente da indústria. O foco principal deste artigo é descrever a formação de alianças estratégicas no setor supermercadista através das centrais de negócios, analisando a entrada de um supermercado a uma central de negócios.

**Palavras-chave:** Centrais de Negócios. Redes de Empresa. Alianças. Supermercados.

---

\* Universidade Paulista de São Paulo - UNIP - [yemal@bignet.com.br](mailto:yemal@bignet.com.br)  
Artigo apresentado no I Simpósio Internacional de Administração e Marketing

## 1 INTRODUÇÃO

No final do século XX as grandes empresas rivalizavam em torno da manutenção de posições competitivas sustentáveis, já que apenas adquirir novas vantagens competitivas não era suficiente, uma vez que qualquer diferenciação poderia facilmente ser copiada por algum concorrente.

Pôde-se notar, um movimento das empresas em busca da renovação e integração dos processos anteriores e/ou posteriores aos que já praticavam. Do mesmo modo, as pequenas empresas, que também se especializaram perceberam que precisavam seguir caminho idêntico, mas o problema era “como”, já que encontravam um fator limitante: a falta de recursos. Como consequência uma das soluções encontradas para isso foi o desenvolvimento de alianças estratégicas.

Enquanto a indústria conseguia obter novas formas de vantagem competitiva, o varejo passou a sofrer o impacto do acirramento da concorrência. No Brasil esse processo se tornou marcante com a entrada de grandes grupos varejistas internacionais, que impunham condições aos fabricantes e, dessa forma, prejudicavam o pequeno comerciante local.

Espelhados nas iniciativas dos segmentos industriais, apoiados nas políticas de diferenciação de preços para grandes volumes de compra e se baseando em exemplos internacionais, principalmente na Europa, os pequenos varejistas começaram a se articular formando associações ou cooperativas com o objetivo inicial de obter benefícios das compras em grande escala e de um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores.

A partir dessas primeiras parcerias começaram a se estruturar outros tipos de alianças estratégicas, onde os objetivos não se restringem apenas a redução de custos nos processos de compra, mas envolvem também a aquisição de conhecimento, informação, tecnologia e outras fontes que pudessem se constituir em vantagens competitivas.

Considerando que, no sentido mais atual, o objetivo é a permanência no mercado de pequenas e médias empresas e uma alternativa é a profissionalização, pequenos supermercadistas têm unido esforços para formar as chamadas “centrais de negócios”.

A estratégia é criar escala, evitar intermediários e comprar produtos básicos e de alto giro diretamente da indústria. O conceito é justamente reunir forças e criar sinergia entre os associados, desenvolvendo uma melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços. Essa estratégia, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing e por consequência na imagem dos associados.

Com uma visão de longo prazo, tais redes podem, por exemplo, planejar a construção de centros de distribuição e armazenagem, ou investimentos em tecnologias inovadoras. Por outro lado, no curto prazo elas podem trabalhar aspectos ligados à marca, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes.

Tendo examinado os aspectos enumerados, este artigo apresenta uma revisão conceitual seguida de um modelo de análise, ilustrado por um exemplo de aplicação a uma central de negócios e as mudanças ocorridas com seus associados antes e depois da central de negócios. Os resultados preliminares apontam para obtenção de melhorias significativas em suas posições competitivas, em função do fortalecimento de seus poderes de negociação com fornecedores e imagem junto aos clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As grandes corporações passaram a estabelecer um ritmo de domínio e concentração nos cenários de negócios como nunca antes constatado. A pequena empresa isolada não consegue sobreviver nesse ambiente mutável e, assim, a disposição em rede apresenta-se como alternativa viável, porque consegue estabelecer uma relação positiva no que diz respeito à combinação de pessoas, tecnologias e conhecimento, além do capital que deixa de estar concentrado nas mãos de um só proprietário.

As alianças estratégicas podem ser caracterizadas como sendo uma conformação organizacional particular, no qual empresas deliberadamente decidem empreender um projeto comum (LIPNACK; STAMPS, 1994), ou seja, é a união de empresas em prol de um objetivo comum, utilizando-se para isso de suas competências individuais a fim de se fortalecerem mutuamente dentro do mercado nas quais estão inseridas, sendo elas concorrentes ou não.

Dentro do contexto das alianças estratégicas encontram-se diversos modelos de estruturação e organização de relacionamentos, como *joint-ventures*, parcerias, consórcios, integração vertical, cluster, acordos cooperativos, *franchising*, organização virtual, integração horizontal, redes empresariais flexíveis, entre outros. Deve-se ressaltar que essa classificação não é exaustiva, sendo bastante discutível, visto que alguns autores não consideram, por exemplo, as *joint-ventures* como sendo alianças estratégicas (LIPNACK; STAMPS, 1994) e outros diferem as alianças das redes empresariais. No entanto o mais importante é a idéia resultante de que as alianças são as uniões ou vínculos estabelecidos entre empresas

autônomas que buscam um objetivo comum e, para isso, compartilham elementos de suas cadeias de valor (PORTER, 1989).

As questões da composição das redes e de seus propósitos levam em conta principalmente a integração de esforços como medida que possibilite aos pares a superação de dificuldades de mercado, através de posições competitivas mais eficazes.

O estudo do conceito de redes tem se expandido a vários campos como a antropologia, ciência política, psicologia, sociologia e os estudos organizacionais. As análises de redes têm sido empregadas para compreender a natureza, a intensidade das relações entre organizações e/ou instituições, à medida que há um maior interesse do papel e consequências das redes no sistema econômico (SACOMANO NETO, 2004).

Britto (2002) define redes de empresas como sendo arranjos organizacionais 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.

As redes de cooperação podem ser traduzidas como sendo uma relação de colaboração mútua entre empresas, mantendo sua independência, que se unem por objetivos lucrativos em comum, por exemplo, financiar pesquisas, introduzir um novo produto no mercado, realizar alianças oportunistas, entre outros (OLIVEIRA e GUERINI, 2003).

O sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial, especializando-se em uma fase em particular do processo produtivo, reunidas e aproveitando a presença das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação (AMATO NETO, 2000).

De acordo com North (1990) as redes não são instituições, mas arranjos institucionais com certas regras. Assim, o grau de institucionalização de uma comunidade política é determinado pelas preferências políticas de seus membros, que são formadas por regras, princípios e padrões de procedimento desta comunidade. As competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas a processos de coordenação que uma coalizão de empresas pode empregar (AMATO NETO, 2000).

Segundo Porter (1989), estratégia competitiva é "a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência". É através da determinação de uma estratégia competitiva que uma empresa poderá estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em função das forças que determinam a rentabilidade e atratividade da indústria à qual pertence.

A metodologia mais utilizada no meio gerencial é a proposta por Porter (1989) e conhecida como "análise estrutural da indústria" ou "matriz das cinco forças". Neste modelo, o autor afirma que a intensidade da concorrência em uma indústria tem suas raízes na sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos atuais concorrentes. Porter propõe um contexto analítico formado por cinco forças competitivas básicas, afirmando que é o conjunto dessas forças, e o modo como uma empresa reage a elas, que irão determinar o potencial de lucro existente em um determinado setor industrial. Deve-se ressaltar que, na maioria das vezes a melhor estratégia pode não ser decorrente de um controle sobre todas as forças simultaneamente, mas sim sobre as fontes de uma ou mais delas que tenham um potencial relevante de contribuição ao posicionamento competitivo de uma empresa. A análise das cinco forças competitivas – entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes e rivalidade entre os atuais concorrentes – demonstra claramente que a concorrência enfrentada por uma empresa pode não ter necessariamente sua fonte em uma outra empresa estabelecida no mesmo segmento de mercado. As fontes de concorrência podem ter sua origem no próprio fornecedor e até mesmo no cliente, visto que também “concorrem” contra ou agem contra o lucro da empresa. No entanto, quando nos deparamos com processos de alianças estratégicas, essas forças tendem a se alterar gerando novos cenários concorrenenciais mais favoráveis aos participantes. O primeiro deles – e mais importante – é o que resulta com as mudanças quanto à rivalidade interna do setor ou segmento industrial. Nos processos normais de concorrência, as grandes empresas tendem a impor suas políticas, estabelecer preços, serviços e escolher seus concorrentes. A efetivação de alianças tende a tornar esses processos mais claros, participativos e mais efetivos.

O estágio mais importante no processo de planejamento estratégico de qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagens competitivas. Para isso Porter (1989, p. 33) criou uma estrutura denominada Cadeia de Valores, que “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. Segundo o autor, as atividades desenvolvidas dentro de uma empresa podem ser divididas em dois tipos: as primárias, que “são as atividades envolvidas na criação física do produto (logística interna e operações), sua venda e transferência para ao comprador (logística externa e marketing & vendas), bem como na assistência após a venda (serviço)” e as atividades de apoio, que “sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa”.

Apesar das atividades de valor soarem muitas vezes como sendo desenvolvidas em blocos independentes na construção da vantagem competitiva, elas não o são. Elas ocorrem interligadas por meio de elos, principalmente entre as atividades primárias e de apoio. Um acréscimo de valor nasce quando uma empresa cria um diferencial de vantagem competitiva para o seu cliente, reduz o custo para o cliente ou eleva seu desempenho. O valor criado para o cliente deve ser, contudo, percebido por ele, para que seja recompensado com um preço-premio (PORTER, 1989). Em um processo de cooperação as empresas devem aceitar a idéia de que os seus elos internos devem ter grau maior de compartilhamento com os demais componentes da aliança formada, inclusive proporcionando o aparecimento de novos elos entre cadeias.

De modo geral tem-se verificado um maior grau de compartilhamento das funções iniciais e finais da cadeia de valor, raramente indo até a função “operações”. Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), as duas funções iniciais são vitais e estão dentro das atividades de apoio, sendo elas o desenvolvimento de tecnologia, pois aumenta o valor do produto, e a aquisição de matérias-primas, “porque diminui o preço final do produto, contribuindo para aumentar o coeficiente valor/preço”. Neste ponto, a composição de redes pode contribuir na medida em que fortalece as relações com fornecedores, reduz a necessidade de capital de giro e disponibiliza acesso à tecnologia e a intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisas.

A complexidade das funções finais, marketing e logística, “normalmente não podem ser bem desempenhadas por pequenas empresas que atuam isoladamente” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999), porque envolvem definições de marketing *mix*, armazenagem, distribuição e transportes, demandando o concurso de recursos humanos altamente capacitados para estas funções, o que tenderiam a elevar demasiadamente os gastos das pequenas empresas. É em um cenário de hiperconcorrência que as empresas devem procurar desenvolver habilidades que criem vantagens competitivas sustentáveis e, por mais contraditório que possa parecer, as organizações devem procurar a cooperação acima da competição.

Pode-se dizer que concorrência e a cooperação andam de mãos dadas em todas as situações da vida real. Existe um momento em todas as situações de conflito em que ambas as partes ganham ou perdem menos na paz do que podem esperar ganhar de qualquer vitória previsível em uma guerra (MINTZBERG e QUINN, 2001). A busca pela cooperação envolvendo empresas concorrentes tende a ser favorável na medida em que evita a hiperconcorrência, não deixando que crises provocadas pela competição por baixo custo ou

YEMAL, José Alberto. Centrais de negócios: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 53-71, jan./jun. 2008.

guerras de preços impliquem um impacto negativo para toda a indústria, desta forma "o conflito continua, mas dentro de uma área implícita de acordo cooperante" (MINTZBERG e QUINN, 2001). Uma estratégia que envolva a cooperação interorganizacional, além de impedir que a hiperconcorrência interfira de forma preponderante na rentabilidade das organizações, permite que elas se unam contra as outras forças competitivas que influenciam a indústria, como o poder de barganha dos fornecedores. Os grandes grupos varejistas podem comprar em maior quantidade levando, assim, a economias de escala até então improváveis para empresas de menor porte. Outra vantagem vinda da criação de alianças entre concorrentes é a possibilidade de se difundir conhecimentos sobre o setor. O *benchmarking* é facilitado e as vantagens competitivas tendem a emergir com maior facilidade. Quando uma indústria trabalha buscando, além da competição, uma cooperação, ela consegue criar ou fortalecer barreiras contra novos entrantes ou estabelecer barreiras de mobilidade contra determinados segmentos ou grupos estratégicos. Mintzberg e Quinn (2001, p.167) defendem ainda que "em vez de competir cegamente, as empresas deveriam competir, cada vez mais, somente nessas áreas precisas nas quais tenham uma vantagem duradoura ou onde a participação é necessária para preservar o poder do segmento, ou ainda para captar valor". Os autores afirmam que a busca por um posicionamento a qualquer custo, competindo de maneira voraz, leva todas as empresas da indústria a ficarem financeiramente exaustas, intelectualmente depauperadas e extremamente vulneráveis a ondas de inovação ou entrada de novos competidores no mercado. Se a estratégia horizontal for implícita, ela encontrará dificuldades para resistir às pressões que venha a sofrer e, assim, não poderá otimizar o desempenho das unidades empresariais, principalmente às que possuem processo de decisão descentralizado, observando também a raridade da ocorrência da estratégia horizontal de baixo para cima. Sem uma estratégia explícita, as unidades empresariais poderão reduzir sua habilidade para explorar inter-relações ao invés de acentuarem sem isso as unidades empresariais podem valorizar as inter-relações de formas diferentes, suas estratégias podem divergir e enfraquecer as inter-relações, decisões estratégicas podem ser tomadas independentemente, corrompendo o posicionamento da empresa, podem ainda ser formadas alianças externas, criando competição dentro da rede de cooperação. Além de outros problemas como a discriminação de concorrentes potenciais ou a não transferência de *knowhow*. Para melhor formular uma estratégia horizontal, Porter (1989) afirma que é preciso que a empresa identifique inter-relações entre "todos os concorrentes em múltiplos pontos, concorrentes em múltiplos pontos em potencial e concorrentes buscando padrões diferentes de inter-relações".

Redes associativas vêm da influência ou predomínio dos princípios do associativismo: união, sociedade, reunião de pessoas para um fim comum, conjunto definido. Qualquer iniciativa formal, ou até mesmo informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios em nível econômico, social, cultural ou político, como explica Tamascia (2002).

Segundo Tamascia (2002) o associativismo foi a maneira que alguns empresários encontraram para continuar no mercado e ganhar representatividade perante clientes e fornecedores, uma vez que o grupo associado passa a ter o direito de usar uma determinada bandeira (marca). Com isso, possibilita a diminuição de custos, das ações de marketing executadas e o aumento no poder de barganha junto aos fornecedores. Outras vantagens são os cursos e palestras de requalificação para o setor.

Embora Casarotto Filho e Pires (1999) apliquem seus conceitos nos casos específicos de consórcios para exportação, estes também podem ser utilizados para a avaliação de outros processos de alianças estratégicas entre pequenas e médias empresas. Esses autores propõem que os consórcios, assim como as redes associativistas, devem prestar alguns tipos de serviços aos integrantes da rede: informações periódicas por meio de revistas especializadas, pesquisas de mercado, campanhas de marketing conjuntas, consultorias e orientação técnica, projetos específicos relacionados à extensão das parcerias com fornecedores e convenções e *meetings*. Lipnack e Stamps (1994) sugerem uma reflexão em torno de vários aspectos que se constituem em motivadores essenciais nos processos colaborativos. Dentre as áreas funcionais nas quais se circunscrevem os motivadores da junção em rede, destaca-se o esforço combinado junto às áreas de marketing, desenvolvimento de produto, compras, treinamento e capacitação.

As alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação, estão se tornando cada vez mais presentes nas relações empresariais. A união de esforços passou a ser uma alternativa para que as organizações, especialmente as pequenas e médias empresas, possam enfrentar seus “inimigos” através da transformação de concorrentes em parceiros. Assim, segundo Ribaut et al. (1995) apud Amato Neto, as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição).

Tais alterações nas relações empresariais agem não somente em âmbito individual, beneficiando cada uma das organizações envolvidas nas alianças, mas também são de significativa importância para o desenvolvimento endógeno de cidades e regiões, o qual, segundo Vázquez (2002), “pode ser visto como um processo de crescimento econômico e de

YEMAL, José Alberto. Centrais de negócios: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 53-71, jan./jun. 2008.

mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, que leva a melhoria do nível de vida da população". Com sua flexibilidade e capacidade empresarial e organizacional, são as pequenas e médias empresas que estão destinadas a ocupar papel principal nos processos de desenvolvimento endógeno, pois o principal não é o tamanho das unidades produtivas, e sim, a formação de sistemas de empresas que possibilitem a obtenção de economias de escala e de escopo e redução dos custos de transação.

Para Lorange & Roos (1996), o que tem contribuído para o crescente uso de estratégias cooperativas são fatores como: crescente industrialização com pressão competitiva intensificada pela escala global; necessidade de as empresas permanecerem fortes em seus mercados e adaptarem-se às realidades regionais; rápido desenvolvimento tecnológico traduzido em ciclos de vida mais curtos dos produtos; maior demanda por soluções mais complexas que demandam diversas competências e ofertas de produtos e serviços, além da concorrência. Inseridas no presente cenário, decisões relativas a investimento e mudanças tornam-se coletivas, utilizando-se de vínculos pessoais, reduzindo, dessa forma, custos e riscos. A dinâmica presente em uma rede tende a facilitar a pesquisa e a seleção de informações, podendo levar, dentre outros, a um processo de aprendizagem de caráter coletivo.

As redes de cooperação e alianças empresariais podem ser formadas em diferentes setores e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver distintos graus de cooperação e variando conforme os propósitos e objetivos definidos como principios básicos à sua formação. Conforme Barney e Hesterly et al. (1996), apud Braga (1999), entre as razões para a formação de alianças destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, bem como os custos e o compartilhamento de riscos. De acordo com Lorange & Roos (1996), não existe um melhor tipo específico de aliança estratégica, o importante é escolher a forma apropriada para cada empresa de acordo com suas condições e interesses.

Na opinião de Casarotto & Pires (2001), o modelo ideal de alianças de cooperação para micro, pequenas e médias empresas são as redes de empresas flexíveis, devido à variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem, do(s) produto(s) envolvidos e da profundidade do nível de cooperação. Para estes autores, no atual cenário de crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é pouco provável que uma pequena empresa consiga ter competitividade sozinha, sendo preciso estabelecer

parcerias para trabalhar de forma associativa com outras empresas. Através da formação de redes de cooperação percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos do que as grandes, podem se tornar igualmente competitivas se agregarem vantagens resultantes do compartilhamento de tecnologias, recursos de logística e da obtenção de economias de escala.

As alianças estratégicas, segundo Lorange & Roos (1996), surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar sua competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos. Segundo os autores, o tipo de interação empresarial pode variar de acordo com os objetivos estabelecidos entre as empresas.

Por meio destas ações, as empresas podem obter inúmeras vantagens, como: superar fraquezas, compartilhar investimentos e preencher espaços. Por outro lado, conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura a realização de vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento, bem como o empenho de todas as partes envolvidas nos processos. Nesse sentido, os executivos estão mudando sua percepção, passando a adotar atividades de colaboração com empresas do mesmo ramo de atividade, transformando concorrentes em parceiros, compartilhando, desta forma, investimentos e riscos, bem como sucesso e competitividade.

Segundo o SEBRAE, central de negócios pode ser definida como uma entidade de base associativa, formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. As principais ações que podem ser desenvolvidas pelas centrais de negócios são:

- Compra conjunta;
- Planejamento de ações de venda;
- Acesso diferenciado à mídia;
- Capacitação de equipes;
- Plano de marketing conjunto;
- Centro de distribuição;
- Formato de lojas;
- Marca padrão;
- Melhores condições para exploração de linhas de crédito.

O Sebrae vê nelas uma solução para a sobrevivência e superação de dificuldades dos pequenos negócios. Para um grupo de empresas ou empreendedores formar uma central de

negócios é preciso observar algumas das características a seguir:

- Ter interesse em participar do processo.
- Ter fornecedores/clientes em comum.
- Estarem atuando no mesmo segmento ou segmentos complementares (objetivo comum).
- Estarem situados numa área geográfica compatível com o mercado e possibilidade de participação nas atividades do grupo.

De acordo com Azevedo (2005), as centrais de negócios são responsáveis por 12 mil empregos diretos e consideradas o terceiro principal cliente da indústria que fornece produtos para a cadeia supermercadista. Hoje, as centrais formadas por supermercados já respondem por 10% da quantia movimentada pelo setor anualmente, equivalente a R\$ 10 bilhões. Para quem não conhece o conceito, a idéia começou na França e na Itália. No Brasil, as centrais consistem na união de supermercadistas de vários portes, com o objetivo de realizar operações de compras de mercadorias, gestão, ações de marketing e outras atividades. Além da maior vantagem na hora de negociar preços, os varejistas de menor porte têm, por meio das centrais, maior possibilidade de conseguir financiamentos, bem como o intercâmbio de informações e a divisão dos custos.

As centrais de negócios são uma alternativa para os pequenos empreendimentos no país, mas também em quase todo mundo. Sua origem está no acirramento da concorrência, especialmente no varejo, com a globalização da economia e, consequentemente, com o advento das grandes corporações de empresas. Elas são tidas como a evolução das centrais de compras que, como indica o nome, se preocupava basicamente com esta variável do negócio.

As centrais de negócios surgiram com propostas diferentes, como as próprias compras conjuntas, treinamento e capacitação de funcionários, atividades integradas de marketing e até ações de maior complexidade como padronização de marcas. Em outros países, como na Espanha, na Itália e na França, as centrais de negócios já aparecem como multisectoriais, o que ainda não acontece no Brasil. Aqui, elas têm se formado em torno de segmentos comuns, especialmente no ramo de supermercados. Porém, com a entrada do Sebrae nessa área, atuando com uma metodologia própria, as centrais de negócio avançaram muito em diferentes setores. O gerente da Unidade de Acesso a Mercados, do Sebrae Nacional, Jorge Rincón (SEBRAE, 2005), informou que na Espanha, por exemplo, 27% do comércio varejista estão reunidos no formato de central de negócios. Para ele, o Brasil ainda tem muito a investir para atingir os patamares de países da Europa. “As centrais de negócio constam da Política Industrial do Governo Federal, mas é preciso regulamentar uma legislação específica para

essa união de empresas”, acredita Rincón. Em maio do ano passado, foi realizado o primeiro estudo no Brasil sobre centrais de negócio, pela Gouvêa de Souza & MD (SOUZA, 2004), e este apontou a existência, à época, de 163 centrais de negócios cadastradas. O estudo abrangeu 74% dessas centrais e mostrou que setorialmente elas estão assim divididas: supermercado (50,4%), material de construção (18,2%), farmácias (16,5%), móveis (5,8%), panificação (5%), papelaria (3,3%) e autopeças (0,8%). Segundo Jorge Rincón, há uma estimativa de que, em 2008, haja em torno de 400 centrais de negócios no Brasil e cerca de 30 mil pontos de venda, possibilitando geração de 392 mil postos de trabalho.

No estado de São Paulo, onde mais de 90% dos supermercados têm uma só loja, as centrais vêm ganhando fôlego: são 18 empreendimentos, com 415 lojas e um faturamento que em 2004 chegou perto dos R\$ 2 bilhões. Para o presidente da Associação Paulista de Supermercados (Apas), Susumu Honda, em entrevista ao Diário de São Paulo (2005), o sistema, baseado no modelo europeu, é a forma de os pequenos supermercados apostarem no associativismo, apesar das restrições da legislação na formação de cooperativas de pessoas jurídicas. “Há anos nós pedimos mudanças na lei, que nos permitissem a formação de cooperativas. Como isso ainda não veio, as centrais de negócios vêm ganhando força, trazendo vantagens para os empresários e consumidor final”, destaca o executivo.

O vice-presidente das Centrais de Negócios da Apas, Edivaldo Bronzeri, em entrevista ao Diário de São Paulo (2005), explica que o perfil das empresas nas centrais paulistas são supermercados de um a 10 checkouts (caixas). Muitas vezes, esses mini-mercados não teriam poder de barganha para comprar diretamente dos grandes fornecedores e marcas industriais. “Além de ganhar acesso direto ao fornecedor, as empresas reunidas nas centrais conseguem redução de custos de 5% a 15%, que podem se traduzir em melhores preços ao consumidor, competindo em pé de igualdade com as grandes redes varejistas”, diz Bronzeri. “Ao mesmo tempo, essas lojas mantêm as vantagens próprias ao pequeno varejo, estar perto de seus clientes, garantindo atendimento mais próximo e personalizado”, completa. Segundo a Apas, as centrais de negócios de supermercados já movimentam no Brasil mais de R\$ 10 bilhões, o equivalente a 10% do faturamento total do setor. Das 18 centrais criadas no estado de São Paulo, pelo menos duas já possuem seus próprios centros de distribuição, o que ajuda a alavancar e fortalecer ainda mais os negócios.

### 3 REDE LITORAL DE SUPERMERCADOS

Fundada em 30 de junho de 1999 a Rede Litoral que tem como Razão Social a denominação: Associação de Supermercados do Litoral Paulista, tem hoje 38 lojas associadas em todo o Litoral Paulista. São 2.900 funcionários nas 38 lojas que ocupam juntas uma área total de 38 mil metros quadrados, contendo 380 Check-Outs. O objetivo principal dessa união é o de proporcionar um melhor atendimento ao consumidor, que assim tem a sua disposição uma maior variedade de mercadorias à preços competitivos e melhor prazo de pagamento. Através da Rede Litoral foi possível fazer uma parceria junto a uma instituição financeira e assim colocar a disposição de seus clientes o cartão de crédito da Rede Litoral.

### 4 METODOLOGIA

Inicialmente procedeu-se uma pesquisa exploratória, que permitisse um maior conhecimento sobre o tema, apropriado a pesquisa. A fim de proporcionar maior familiaridade com os problemas, com vistas a torná-lo mais explícito, a construir hipóteses, ou ainda o aprimoramento de idéias e descoberta de intuições. Posteriormente desenvolveu-se uma análise teórico-empírica e interpretativa.

O levantamento de dados primários transcorreu basicamente, por meio de entrevista aos proprietários dos supermercados que fazem parte da Rede Litoral de Supermercados. A técnica baseou-se no uso estruturado do conhecimento, da experiência, e da criatividade de um painel de especialistas, no pressuposto que o julgamento coletivo, quando organizado adequadamente, é melhor do que a opinião de um só indivíduo, ou mesmo de alguns indivíduos desprovidos de uma ampla variedade de conhecimentos especializados.

Para podermos analisar as mudanças ocorridas com os supermercados antes da associação e em cada momento da evolução da Rede Litoral de Supermercados foram definidos alguns fatores de competitividade e assim, através das entrevistas, podermos demonstrar as mudanças ocorridas e as possíveis tendências nessa nova forma organizacional e seu relacionamento com o ambiente externo.

Os fatores observados são:

- Poder de compra: poder de negociação ao nível de preços, prazos e formas de pagamento com os fornecedores;

- Exposição à mídia: política adotada quanto à divulgação e à exposição da imagem da empresa e promoções;
- Volume de vendas: vendas ao nível de quantidade de produtos e valores monetários;
- Desenvolvimento de pessoal: mudanças comportamentais dos empregados em todos os níveis dentro da empresa, as exigências e os incentivos para o desenvolvimento pessoal e interpessoal.
- Autonomia: alterações no poder de decisão, tanto a nível estratégico como gerencial dentro da organização.

## 5 RESULTADOS

Abaixo são apresentados os resultados da análise do conteúdo obtido nas entrevistas com os proprietários dos supermercados que integram a Rede Litoral de Supermercados.

Fases Fatores	Supermercado Independente	Central de Compras	Central de Negócios
Poder de compra	Baixo	Médio	Alto
Exposição à mídia	Baixo	Médio	Alto
Volume de vendas	Médio	Médio	Alto
Desenvolvimento de pessoal	Baixo	Baixo	Médio
Autonomia	Alta	Alta	Média

**Tabela 1** – Relação entre os fatores observados e suas respectivas fases.

Como pode ser observado na tabela acima o poder de compra tem tendência a aumentar com a associação a uma central de negócios, em função das negociações e compras dos produtos que compõe o *mix* de produtos de alto giro serem gerenciadas pela central.

A exposição à mídia passa de baixo para alto com a central de negócios pelo aumento do investimento numa política mais agressiva de propaganda e a utilização de veículos de divulgação de grande repercussão.

O crescimento no volume de vendas só é observado no momento da central de negócios, quando começa a existir uma oferta maior de produtos e preços mais competitivos, também relacionados com o aumento no poder de compra.

Somente com o advento da central de negócios surge a necessidade de melhoria no desenvolvimento de pessoal devido a necessidade de ter colaboradores mais profissionais.

O único fator desfavorável a ser observado é a diminuição na autonomia, em virtude de parte das compras serem efetuadas pela central de negócios, as empresas tem reduzido a sua autonomia de decisão nessa área.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos que a grande dificuldade encontrada na implantação das centrais de negócios tem sua origem em aspectos referentes à confiança entre os integrantes da rede. Este continuum sendo um dos fatores básicos que, junto com o profissionalismo da gestão são determinantes para o sucesso, tanto da rede como dos associados. O medo da concorrência local e o risco de falência do negócio individual podem ser citados como sendo os fatores de motivação para a união acelerando assim a formação de associações com objetivos comuns, inicialmente o de sobrevivência no mercado. Após essa fase inicial de formação, a rede e seus componentes adquirem, através do exercício do associativismo e sua práticas, maturidade suficiente para descobrir os benefícios de atuar em conjunto e, então, começar a querer mais dessa união, disparando processos de busca aos novos benefícios e negócios para atuar.

A falta de literatura e trabalhos nesta área demonstra a necessidade de mais pesquisas em novo ambiente organizacional que se encontra ainda em uma fase inicial e de definições. No entanto, pode-se dizer que já podem ser apresentados resultados concretos, demonstrando num futuro muito próximo não apenas uma alternativa para as pequenas e médias empresas permanecerem no mercado, mas um novo conceito de organização.

# **CENTRAL BUSINESS: HOW TO ADDRESS THE INTERNATIONAL NETWORKS OF SUPERMARKETS**

## **ABSTRACT**

Due to the new reality of businesses, it can be observed that the strategic alliances are more and more presents in the nets of businesses, at the same time in that you/they dispute for larger analyses and considerations. Nowadays, in the retail section, the objective is the permanence in the market of small and medium supermarkets with the entrance of great international retail groups and the coalitions and acquisitions of the great national nets of supermarkets, the small supermarkets have been joining efforts to form alliances through the "central calls of businesses". The strategy is to create scale, to avoid middlemen and to buy basic products and to make high rotation from industry. The main focus of this article is to describe the formation of strategic alliances in the section supermarket through the headquarters of businesses for analyzing the entrance of a supermarket to the headquarters of businesses.

**Key-word:** Central of Businesses. Nets of Company. Alliances. Supermarkets.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação e clusters competitivos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AZEVEDO, Waldeli. **Cresce atuação das centrais de negócios em supermercados**. 14 jul. 2005. (Apas – Associação Paulista de Supermercados).
- BAPTISTA, Osvaldo Luis. **Lançamento de produto com marca própria**: um estudo de caso no segmento farmacêutico – Associativismo. 2004. Dissertação (Mestrado), Piracicaba, São Paulo, 2004.
- BONASSI, Fábio Angelo. O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am Associação Regional de empresa de materiais de construção da alta mogiana. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. n. 172, maio 2003. Disponível em: <[http://www.facef.br/rea/edicao03/ed03\\_art03.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao03/ed03_art03.pdf)>.
- BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- BUOSI, Gressiquei R. C. **Análise das parcerias e alianças nas redes simultâneas**: estudo de caso no setor de papel e celulose. 2005. Dissertação (mestrado), São Paulo, 2005.
- CASAROTTO, Nelson F.; PIRES Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOTTA, Sandra. Pequenos supermercados ganham força nas centrais de negócios. **Diário de São Paulo On-line**. Disponível em: <<http://www.diariosp.com.br/includes/Editoria=103&id=352338>>. Acesso em: 17 jul. 2005.
- GALHARDI, Antonio César; CUTTI, Jone Agostinho. Alianças Estratégicas para Inserção Tecnológica na Logística de Redes de Negócios. In: XII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP. 12. Bauru. 7 a 9 de Novembro de 2005.
- GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. v. 3, n. 15, jul./ago. 1999.
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**. v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- LEON, M. E.; AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: I WORKSHOP - redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey . **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- YEMAL, José Alberto. Centrais de negócios: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 53-71, jan./jun. 2008.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NORTH, D.C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, Roberta F.; GUERRINI, Fábio M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003. UNESs São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP, Bauru, 2003.

PACANHAN, Mario Nei; CHIUSOLI, Cláudio Luiz; STAHL, Luciane Mari. Mudança organizacional no varejo: um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP – SEMEAD. 7., 2007. São Paulo. 9 e 10 de Agosto de 2007.

PORTAL UOL. Disponível em:

<[http://www2.uol.com.br/infopessoal/noticias/\\_HOME\\_OUTRAS\\_360873.shtml](http://www2.uol.com.br/infopessoal/noticias/_HOME_OUTRAS_360873.shtml)>.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus,1989.

REDE LITORAL DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.asul.com.br>>.

SACOMANO NETO, Mário; SACOMANO, José B. Governança e Análise de Redes. In: FUSCO, J. P. A. Tópicos emergentes em engenharia de produção. v. 2. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.

SACOMANO NETO, Mário. **Redes**: difusão de conhecimento, controle e poder – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões. Tese (Doutorado). São Carlos, SP, 2004.

SEBRAE. Faça bons negócios. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/centraisdenegocios.asp>>.

NICOLAU, Roselena et al. **Unindo esforços para atingir mercados**. Disponível em: <<http://nasrvzope01.sebrae.com.br/revsb14/temasdecapa/centraisdenegocios>>.

SIQUEIRA, Maria Cristina Mendonça. **Redes simultâneas e avaliação competitiva um exemplo de aplicação na indústria gráfica, sob a ótica de alianças estratégicas e parcerias**. Dissertação (mestrado). São Paulo, 2004.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Centrais de Negócios**: uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

TAMASCIA, Edson. **Guia farmácia 2002**.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização.** Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VENTURINI, Jonas Cardona et al. Atividade como fator determinante para o sucesso de micro e pequenas empresas em alianças empresariais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA. DE PRODUÇÃO: LOGÍSTICA E REDE DE EMPRESAS – SIMPEP. 11., São Paulo, SP, Bauru, 2004.