

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

ALEXANDRE SILVA DE BARROS

**AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS COMO ALTERNATIVA DE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS PEQUENOS E MÉDIOS
SUPERMERCADOS:**

Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados

MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Santos

2007

ALEXANDRE SILVA DE BARROS

**AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS COMO ALTERNATIVA DE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS PEQUENOS E MÉDIOS
SUPERMERCADOS:**

Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados

MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios sob a orientação do Professor Doutor Francisco Antônio Serralvo.

Universidade Católica de Santos

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

BARROS, Alexandre Silva de

As Centrais de Negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados./ Alexandre Silva de Barros – Santos: [s.n.] 2007.

201 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios).

1. Varejo 2. Redes de Empresas 3. Centrais de Negócios
4. Supermercados

I. BARROS, Alexandre Silva de II. Título.

CDU 65.01(043.3)

ALEXANDRE SILVA DE BARROS

As Centrais de Negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos – UniSantos para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão de Negócios

BANCA EXAMINADORA:

*Dedico este trabalho a minha esposa
Adriana e aos meus filhos Gabriel e
Miguel, por serem as pessoas mais
importantes da minha vida e pela
paciência e compreensão que tiveram
durante este período de ausência.*

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios – PPGN da Universidade Católica de Santos, na pessoa de seu coordenador e meu orientador Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo, o meu profundo agradecimento por dedicar os seus conhecimentos, conselhos, orientações e principalmente em acreditar na minha competência em realizar esta dissertação.

Aos professores Prof. Dr. Léo Tadeu Robles, Prof.(a) Dr.(a) Soraia Vidal, Prof. Me. Euzébio Mossini, Prof. Me. Carlos Antonio Louzada que contribuíram com suas experiências e ensinamentos em momentos decisivos deste trabalho.

Ao meu amigo, Professor Dr. José Alberto C.S. Claro, que foi o primeiro a incentivar-me nesta jornada de realizar este objetivo alcançado.

Aos colegas e amigos de mestrado, que de um modo ou de outro colaboraram com seu companheirismo, amizade e dividimos nossas angústias e inquietações decorrentes desta jornada.

Aos colegas e amigos professores do curso de Administração de Empresas da Universidade Católica de Santos, cumprimento na pessoa de sua coordenadora a Prof. Me. Marly de Andrade pelo apoio e incentivo.

Aos meus pais, Talvanes e Rosilda, pelo apoio a este meu projeto pessoal e compreensão pelas minhas diversas ausências no contato familiar e no dia-a-dia da empresa.

Aos funcionários, amigos e parentes do Supermercado Barros, principalmente o Sr. Jaime, Ondina, Valdete, Bárbara, Valdeon, Simone, Sérgio, entre outros, que permitiram dar continuidade nas atividades da empresa, mesmo sem a minha presença constante.

Aos supermercadistas da Rede Litoral, cumprimento na pessoa do Presidente Sr. Ulisses Augusto Alves Domingues, que colaboraram e contribuíram decisivamente com o desenvolvimento desta dissertação.

*“Ninguém pode assobiar uma
sinfonia. É necessária uma
orquestra para fazê-la.”*

H.E. Luccock

RESUMO

BARROS, A.S. As Centrais de Negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados. Santos, 2007, 201 p, Dissertação de mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos.

Os pequenos e médios supermercados são um importante segmento da economia brasileira e da região da Baixada Santista, com grande importância no desenvolvimento regional na criação de empregos diretos e indiretos, mas especificamente nesta região é pouco tratado pelos estudos acadêmicos. Esta dissertação analisa como estas organizações podem colaborar para a manutenção e a sobrevivência dos pequenos supermercados, ao estudar o caso de uma experiência regional na Baixada Santista, a Rede Litoral, na sua forma de operacionalizar e desenvolver atividades. Neste sentido, identifica-se nas Centrais de Negócios um instrumento importante de competitividade para os supermercados independentes, por meio da economia de escala e escopo que proporciona, podendo ser aplicada nas diversas atividades de sua cadeia de valor e podendo transformar-se em fonte de vantagem competitiva, além de superar suas limitações individuais para o seu pleno desenvolvimento. A dissertação desenvolve os principais conceitos ligados às Centrais de Negócios, identificando o varejo e suas particularidades, o setor supermercadista e seu histórico, a competitividade no setor e o desenvolvimento do associativismo entre empresas, que resultou na criação das Centrais de Negócios e aborda os fatores de competitividade por meio da análise da estrutura do setor e do desenvolvimento da cadeia de valor. A conclusão discute os resultados da pesquisa com os associados sobre a sua competitividade no mercado com a participação na Rede Litoral e indicam as principais atividades que agregam valor na Central de Negócios.

Palavras chave: Varejo, Redes de empresas, Central de Negócios, Supermercados.

ABSTRACT

BARROS, A.S. The Central of Businesses as alternative of competitive strategy of the small and médium-size supermarkets: Case Study of the Rede Litoral de Supermercados, city of Santos. 2007. 201 p. Master Degree Paper in Business-oriented Management. Universidade Católica de Santos.

The small and medium-size supermarkets are an important segment of the Brazilian Economy as well as the Baixada Santista region, with a great importance in the regional development, creating direct and indirect jobs. But it is not a well treated subject in this specific region of the country, by the academic scientific papers. This work analyzes how this type of organization can collaborate with the maintenance and survival of the small supermarkets when it studies the case of a regional experience in Baixada Santista, the Rede Litoral de Supermercados (Litoral Supermarkets Network). It shows the way this network operates and develops its activities. In this direction, we can identify the Central of Businesses as an important instrument of competitiveness to the independent supermarkets, by means of economy of scale and scope that it provides, and that can be applied in the several activities of its value chain and that can become a source of competitive advantage, beyond surpassing its individual limitations for its full development. The work develops the main concepts of the Central of Businesses, identifying the retail and its particularities, the supermarket sector and its historical aspects as well as the competitiveness in this sector and the development of the network among companies that resulted into the creation of the Central of Businesses and approaching the competitive factors through a structural analysis of this sector and the development of the value chain. The conclusion points out the results of the research among the associates about their competitiveness in the market, taking into consideration the Rede Litoral participation and it indicates the main activities that aggregate value in the Central of Businesses.

Key-words: Retailing, Enterprise Network, Central of Businesses, Supermarkets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do referencial teórico a ser analisado	24
Figura 2: Utilidades do varejo para o consumidor	25
Figura 3: Vantagens do varejo associadas às suas funções	26
Figura 4: Composto de marketing de varejo	28
Figura 5: Classificação das instituições varejistas	31
Figura 6: Forças que dirigem a concorrência no setor	48
Figura 7: Forças que dirigem a concorrência dos supermercados independentes	57
Figura 8: A cadeia de valores genérica	59
Figura 9: A cadeia de valores genérica dos supermercados independentes	66
Figura 10: Modelo de rede <i>topdown</i>	73
Figura 11: Modelo de rede flexível	74
Figura 12: A empresa vista como rede: as centrais de negócios	83
Figura 13: Forças que dirigem a concorrência na central de negócios	87
Figura 14: Associativismo: uma estratégia competitiva para o pequeno varejo	89
Figura 15: Alianças estratégicas complementares verticais e horizontais	91
Figura 16: A cadeia de valores genérica dos supermercados independentes e a marcação das áreas para a central de negócios	95
Figura 17: O ciclo de vida das centrais de negócios	96
Figura 18: A cadeia de valores genérica da Rede Litoral	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Varejo alimentício – formatos de lojas	30
Quadro 2: Cadeia de valores do varejo	60
Quadro 3: Tipologia de redes de empresas	79
Quadro 4: Maneiras como a cooperação pode adicionar valor aos produtos	93
Quadro 5: Aquisições realizadas pelas três maiores Redes supermercadistas nos últimos 35 anos.	107
Quadro 6: Características dos Supermercados entrevistados	113
Quadro 7: O relacionamento Rede Litoral e o associado	117
Quadro 8: Critérios para avaliação do modelo das cinco forças	119
Quadro 9: Rede Litoral e o modelo das cinco forças	132
Quadro 10: Atividades da cadeia de valor e as funções	133

Quadro 11: Respostas espontâneas das atividades da cadeia de valor da Rede Litoral	143
Quadro 12: Respostas estimuladas da cadeia de valor da Rede Litoral	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação por faturamento bruto do setor de supermercados	41
Tabela 2: Evolução do setor de auto-serviço brasileiro	42
Tabela 3: Participação de setores selecionados da economia no PIB brasileiro	46
Tabela 4: Dados históricos 2000 – 2005 das Centrais de Negócios	101
Tabela 5: As 15 maiores Centrais de Negócios do Brasil – ranking ABRAS	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil – 1970 a 1997.	46
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
ACNielsen/CBPA – Institutos de pesquisas e coleta e análise de dados
APAS – Associação Paulista de Supermercados
BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CD – Centro de Distribuição
CEAGESP- Central de Abastecimento Geral do Estado de São Paulo
EDI – (<i>Electronic data interchange</i>) Troca eletrônica de dados
ECR – (<i>Efficient consumer response</i>) Resposta eficiente ao consumidor
ERP – (<i>Enterprise resource planning</i>)
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICM – Imposto de Circulação de Mercadoria
IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Ampliado
IVC – Imposto sobre Vendas e Consignação
PIB- Produto Interno Bruto
ROI – Retorno sobre Investimento
SEBRAE – Serviço de Apoio a pequena e média Empresa
SKU- Stock keeping units – Unidade para armazenamento em estoque
SVM – Sistema Vertical de Marketing

TEF – Transferência Eletrônica de Fundos

TI – Tecnologia de Informações

WACC – Custo Médio Ponderado de Capital

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
1.1 Estrutura do Referencial Teórico Sobre Varejo	23
1.2 Características do Varejo	24
1.2.1 Utilidades do varejo	25
1.2.2 Funções do Varejo	26
1.2.3 O composto de marketing do varejo	27
1.2.4 Classificação e formatos de varejo.	29
1.3 O Setor Supermercadista	32
1.3.1 Histórico do Setor supermercadista	33
1.3.2 Os Supermercados no Brasil	35
1.3.3 Situação Atual dos Supermercados no Brasil	40
1.4 Análise Estrutural do Setor de Supermercados	45
1.4.1 Novos entrantes no setor de supermercados	50
1.4.2 A Ameaça de Substitutos	51
1.4.3 O poder de negociação dos compradores	53
1.4.4 O poder de negociação dos Fornecedores	55
1.4.5 A rivalidade entre os concorrentes existentes	56
1.5 A cadeia de valor no setor de supermercados	57
1.5.1 Atividades primárias:	60
1.5.2 Atividades de apoio	63
2 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO	69
2.1 Redes de cooperação de pequenas empresas	70
2.1.1 Tipos de configurações de redes de empresas	72
2.1.2 O Conceito de Centrais de Negócios	79
2.1.3 As Características das Centrais de Negócios e os canais de distribuição e a cadeia de suprimentos	82
2.1.4 As características das Centrais de Negócios e o modelo das cinco forças	85
2.1.5 As Centrais de Negócios e a Cadeia de Valor	90
2.1.6 O ciclo de vida das Centrais de Negócios	96

2.1.7	A situação atual das Centrais de Negócios no Brasil	99
3	A REDE LITORAL	104
3.1	A formação da Rede Litoral	104
3.2	As características da Rede Litoral	109
3.3	Características dos Associados Entrevistados	112
3.4	Análise Estrutural do Setor Supermercadista por Meio da Rede Litoral	118
3.5	Critérios Utilizados para a Avaliação do Modelo das Cinco Forças	119
3.6	O Poder dos Compradores e a Rede Litoral	119
3.7	A Rivalidade Entre os Concorrentes e a Rede Litoral	123
3.8	O Poder de Negociação dos Fornecedores e a Rede Litoral	125
3.9	Novos Entrantes e a Rede Litoral	129
3.10	Produtos Substitutos e a Rede Litoral	131
3.11	A Rede Litoral e a Cadeia de Valor	133
3.12	As Funções Iniciais da Cadeia de Valor da Rede Litoral	134
3.13	As Funções Finais da Cadeia de Valor da Rede Litoral	136
3.14	As Funções de Gestão da Cadeia de Valor da Rede Litoral	138
3.15	As Funções Intermediárias da Cadeia de Valor da Rede Litoral	141
	CONCLUSÃO	147
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
	APÊNDICES	160

INTRODUÇÃO

A internacionalização das economias com o aumento da competitividade nos diversos ramos da atividade econômica, a necessidade do crescimento da produtividade e aumento da eficiência, a maior exigência de padrões de qualidade e o desenvolvimento tecnológico trouxe uma grande preocupação às pequenas e médias empresas varejistas em relação a sua sobrevivência e a sua competitividade no segmento em que operam. No setor supermercadista, o cenário do varejo no Brasil tem se alterado significativamente. O aumento da concentração das vendas em poucas grandes redes de supermercados transformou-se em uma ameaça para os pequenos e médios supermercados de bairro.

Esta situação induziu o surgimento de um novo arranjo empresarial, as Centrais de Negócios. Esta dissertação analisa como estas organizações podem colaborar para a manutenção e a sobrevivência dos pequenos supermercados, ao estudar o caso de uma experiência regional na Baixada Santista, a Rede Litoral, na sua forma de operacionalizar e desenvolver atividades.

Nesse sentido, identificam-se como as Centrais de Negócios vêm atuando para sedimentar-se como um instrumento de competitividade para as pequenas e médias empresas de supermercados, pelas economias de escala que proporciona e que pode ser aplicada nas diversas atividades exercidas da sua cadeia de valor, transformando em fonte de vantagem competitiva ao agregar valor ao cliente na redução de seus custos e na melhoria de seus níveis de serviços.

A formação das redes de empresas visa superar suas limitações individuais, em atividades operacionais, pois sozinhas não garantem as condições suficientes para o seu pleno desenvolvimento e, principalmente, a sua capacidade de atuar em um mundo competitivo. Com isto, as redes, Centrais de Negócios, aliam supermercados independentes na busca da eficiência coletiva, gerando sinergia na superação do individualismo.

Objetivos

Como objetivo geral, o trabalho visa analisar as Centrais de Negócios como um novo arranjo empresarial, com vistas a melhorar o desempenho competitivo das pequenas e médias empresas supermercadistas.

Especificamente, o trabalho apresenta os seguintes objetivos:

- a. Estudar o caso de uma experiência regional na Baixada Santista, a Rede Litoral;
- b. Analisar os fatores de competitividade da Central de Negócios;
- c. Verificar a operacionalização e o desenvolvimento das atividades da Central de Negócios;
- d. Identificar as dificuldades e os gargalos para o desenvolvimento da Central de Negócios;
- e. Contribuir para o entendimento do setor de varejo regional e suas condições de competição.

Justificativa do Tema

O varejo é um importante segmento da economia brasileira, principalmente na região da Baixada Santista, sendo de vital importância para o desenvolvimento regional e para a criação de empregos diretos e indiretos. No entanto, o setor especificamente na Baixada Santista, tem sido pouco tratado em estudos acadêmicos.

O interesse por este tema deve-se ao envolvimento profissional do pesquisador com a atividade varejista, mais especificamente no segmento de supermercados, pois atua diretamente em uma empresa supermercadista de propriedade de sua família, o Supermercado Barros Ltda.

Outro fator importante é que o pesquisador contribuiu na formação da Central de Negócios, a Rede Litoral, no início de suas atividades operacionais e na elaboração de seus estatutos. E a empresa em que atua profissionalmente, participa como membro associado da mesma. Com isto participou intensamente das mudanças que o segmento vem enfrentando e desenvolveu a motivação necessária de conhecer os processos que inter-relacionam as diversas dinâmicas competitivas existentes no setor.

Esse fato, por um lado facilitou o desenvolvimento do estudo e por outro poderia levar a interpretações conduzidas pelo viés do pesquisador, o que foi lidado com aplicação de pesquisas e sua análise elaborada, na medida do possível, de forma isenta e distante, respeitando as declarações dos respondentes e assim, buscou-se não caracterizar a pesquisa como de observação participante.

O estudo analisa a sistematização de conhecimentos desenvolvidos e praticados por pequenas empresas supermercadistas para a criação e formação de um novo arranjo empresarial conhecido, como Central de Negócios, identificando-se as origens, a

competitividade do setor e as relações que ocorrem entre os participantes. E ainda busca contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos científicos na atividade varejista, principalmente no segmento de pequenas e médias empresas de supermercados ao estudar a experiência de uma Central de Negócios, o caso da Rede Litoral de Supermercados.

A Rede Litoral, a central de negócios escolhida para a realização deste estudo foi a primeira a ser criada na Baixada Santista, além de ser a maior central regional e uma das vinte maiores do Brasil em faturamento bruto. O acesso privilegiado as informações internas e aos membros associados por parte do autor desta pesquisa, contribuiu também para a escolha do tema e da Central de Negócios em questão.

Procedimentos Metodológicos

Este trabalho caracteriza-se por um estudo aplicado e, pelas suas características, pode ser considerado qualitativo e exploratório, devido ao pouco conhecimento específico sobre as Centrais de Negócios e suas aplicações no segmento supermercadista, na região da Baixada Santista.

Os procedimentos estão divididos em duas partes, a primeira refere-se à revisão teórica, desenvolvida na pesquisa bibliográfica e a segunda parte é voltada para a verificação empírica, com um Estudo de Caso Único na Rede Litoral de supermercados.

O trabalho desenvolve os principais conceitos relacionados com as Centrais de Negócios, identificando o varejo e suas particularidades, o setor supermercadista e seu histórico, a competitividade no setor e o desenvolvimento do associativismo entre empresas, e que resultou na criação das Centrais de Negócios.

A Unidade de Análise é a Rede Litoral de supermercados, que é a central de negócios escolhida para a realização deste estudo, e a escolha deve-se aos seguintes fatores: foi a primeira central a ser criada na Baixada Santista; é a maior central regional e uma das vinte maiores centrais do Brasil em faturamento bruto; além do pesquisador possuir grande acesso às informações.

O levantamento de dados para este trabalho teve como base a aplicação de um roteiro estruturado e aberto com questões pré-estabelecidas pelo autor que foram aplicadas junto a proprietários e gerentes focalizando as Centrais de Negócios. Além disto, os dados foram coletados em levantamento bibliográfico em livros, artigos, teses e dissertações sobre o tema e documental por meio de dados do Sebrae, APAS e ABRAS, bem como em *websites* dedicados e periódicos nacionais e internacionais.

Estudo de Caso Único

Segundo Yin (2005) um estudo de caso único é um projeto análogo a um experimento único, e as várias condições que justificam um experimento único também serve para justificar um estudo de caso único. As principais utilizações para o estudo de caso único são:

1. O caso decisivo serve para testar uma teoria bem formulada;
2. O caso raro ou extremo serve em situações em que a situação é tão específica que vale a pena documentar e analisar;
3. O caso representativo ou típico o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia;
4. O caso revelador essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica;
5. O caso longitudinal é estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

A Rede Litoral de supermercados enquadra-se como um caso típico, por sua particularidade dentre outras Centrais de Negócios similares existentes no país pelo seu pioneirismo na região da Baixada Santista e sua posição no ranking das Centrais de Negócios do Brasil (RANKING, 2006).

Este estudo adota estrutura analítico-linear, do geral para o específico, utilizando-se de protocolo de estudo de caso composto pela pesquisa bibliográfica, pela pesquisa de campo compreendendo, seleção dos entrevistados, elaboração das questões de pesquisa, identificação de fontes de evidência, aplicação da pesquisa, análise dos dados e elaboração do relatório do estudo de caso único.

A aplicação do protocolo permitiu também a identificação das limitações do estudo e de futuros desenvolvimentos na temática analisada.

O Protocolo para o Estudo de Caso

1. **Propósito:**
 - 1.1. Analisar as Centrais de Negócios como um novo arranjo empresarial, com vistas a melhorar o desempenho competitivo das pequenas e médias empresas supermercadistas.
 - 1.2. Estudar o caso de uma experiência regional na Baixada Santista, a Rede Litoral;
 - 1.3. Analisar os fatores de competitividade da Central de Negócios;
 - 1.4. Verificar a operacionalização e o desenvolvimento das atividades da Central de Negócios;
 - 1.5. Identificar as dificuldades e os gargalos para o pleno desenvolvimento da Central de Negócios;
 - 1.6. Contribuir para o entendimento do setor de varejo regional e suas condições de competição;
2. **Procedimento de Campo:**

- 2.1. Foram selecionados os proprietários de supermercados que são associados à Rede Litoral;
- 2.2. As entrevistas foram marcadas previamente por telefone e agendadas com os proprietários e foi apresentada carta de apresentação para as empresas que exigiram;
- 2.3. As entrevistas foram auxiliadas pelo roteiro preliminar de perguntas apresentado no anexo.
- 2.4. As entrevistas foram gravadas com a autorização do entrevistado;
- 2.5. Todas as entrevistas gravadas ou não foram transcritas prontamente para evitar distorções e esquecimentos;
- 2.6. Foram solicitados documentos, além de contatos complementares.

3. **Questões de pesquisa e fontes de evidência:**

- 3.1. Foi elaborado um relatório após cada entrevista;
- 3.2. As questões de pesquisa pretendem atender aos objetivos deste estudo quanto à competitividade dos supermercados associados e as atividades de valor referentes a Central de Negócios:
 - 3.2.1. Supermercados Associados: (1) Tamanho em m²; (2) número de itens vendidos(SKUs); (3) número de caixas (Check-outs); (4) quantidade média de clientes por dia ou mês; (5) ticket médio; (6) utilização de meio de divulgação; (7) existência de serviços (cartão private-label, marcas próprias, estacionamento, correspondente bancário, entregas em domicílio); (8) treinamento de funcionários;
 - 3.2.2. Central de Negócios: (1) serviços prestados pela associação; (2) grau de satisfação; (3) participação dos itens fornecidos pela associação no faturamento da loja; (4) o aumento médio no faturamento; (5) mudanças após o início das atividades da associação (redução em número de funcionários e estoques, melhoria na qualidade de produtos e no atendimento); (6) as razões que levaram os supermercados a se associarem; (7) o objetivo que pretendeu alcançar ao associar-se; (8) os custos relativos à associação compensam as vantagens obtidas;
 - 3.2.3. Central de Negócios e o modelo das cinco forças: (1) aumento na variedade de produtos na loja após a associação; (2) diminuição dos preços praticados aos clientes; (3) melhoria da qualidade dos serviços ou introdução de novos serviços aos clientes; (4) diminuição nos custos de aquisição dos produtos; (5) diminuição nos custos logísticos e de distribuição; (6) mudanças na capacidade de competitividade frente aos concorrentes; (7) aumento do poder de barganha frente aos fornecedores; (8) melhoria no acesso aos grandes fornecedores; (9) realização de contratos de longo prazo com os fornecedores; (10) prováveis novos entrantes; (11) existência de estratégias para enfrentar novos entrantes; (12) prováveis serviços percebidos, produtos ou negócios substitutos; (13) existência de estratégias para enfrentar produtos substitutos;
 - 3.2.4. Central de Negócios e cadeia de valor: (1) atividades de valor que considera importante realizada pela Rede Litoral; (2) atividades de valor que poderia ser realizada pela Rede Litoral; (3) atividades de valor que poderiam ser compartilhadas pelos associados;

3.2.5. Central de Negócios e a cadeia de valor com as atividades descritas previamente: (a) planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas; (b) recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores; (c) desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro; comunicação entre as lojas, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, transferência eletrônica de fundos (TEF), desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (correspondente bancário); (d) negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do *mix* de produtos, compras de equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transportes, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros; (e) elaboração de tablóides promocionais, merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda; (f) serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha; (g) transferência de produtos entre lojas, entregas em domicílio, transporte de produtos de hortifrutigranjeiros do CEAGESP; (h) abastecimento e reposição de loja, limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue; (i) recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções; (1) atividades relacionadas acima que é realizada pela Rede Litoral; (2) atividades relacionadas acima que a Rede Litoral poderia realizar; (3) atividades relacionadas acima que poderiam ser compartilhadas pelos associados;

3.3. As fontes de evidência para o desenvolvimento da análise serão:

Revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, visitas em websites especializados, observações diretas, entre outras.

4. **Análise dos dados e o Relatório de Estudo de Caso Único:**

Cada relatório de entrevista será analisado e comparado, salientando seus pontos de convergência e divergência.

A análise dos dados será por meio de cruzamento das informações coletadas nas fontes de evidências propostas, as implicações teóricas tendo em vista a verificação do atendimento ou não aos objetivos propostos e apresentado na elaboração do relatório, com os tópicos e os sub-tópicos do tema e as conclusões.

A dissertação desenvolve os principais conceitos ligados às Centrais de Negócios, identificando o varejo e suas particularidades, o setor supermercadista e seu histórico, a competitividade no setor e o desenvolvimento do associativismo entre empresas que resultou

na criação das Centrais de Negócios e aborda os fatores de competitividade por meio da análise da estrutura do setor e do desenvolvimento da cadeia de valor.

A estrutura do estudo compreende um primeiro capítulo que aborda a conceituação do Varejo, o que é? Quais as características? As suas vantagens e o seu composto de marketing a sua classificação e formatos, tendo como principais referências os autores: Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Las Casas (2004) e Lazer e Keiley (1961).

Ao especificar melhor o varejo e aproximar-se dos objetivos traçados, o trabalho volta-se para o setor supermercadista ao trazer uma visão histórica do setor, o início das atividades no Brasil e uma análise da situação atual do setor, para isto as principais referências são: o instituto de pesquisa a ACNielsen, a ABRAS, BNDES, e um parecer realizado pela GVConsult para a FIESP pelos autores Oliveira e Machado (2003).

No setor de varejo, de um modo geral, aborda-se a concentração de supermercados, a existência de alianças estratégicas e a formação de redes de empresas, por meio do surgimento das Centrais de Negócios com suas características, vantagens competitivas com relação a custos de compras, marketing e logística.

Para conceituar a competitividade do setor e analisar o que possibilita alcançar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, utilizam-se duas técnicas estratégicas importantes, a análise estrutural do setor, o qual trabalha o conceito das cinco forças e a análise da cadeia de valor, e o principal autor é Michael E. Porter (1986 e 1989).

O segundo capítulo desenvolve o conceito de redes de cooperação de pequenas empresas, abordando os principais tipos de redes de empresas e suas características, no qual alcança-se o conceito de Centrais de Negócios suas configurações e como as Centrais colaboram dentro da estrutura do setor e da cadeia de valor. Referências principais: Casarotto e Pires (1998), Olave e Amato Neto (2001), Grandori e Soda (1995), Podolny e Page (1998),

Wegner *et al.* (2003), Carvalho, Ghisi e Martinelli. (2003).

O terceiro capítulo apresenta a análise do Estudo de Caso da Rede Litoral com o resultado das pesquisas realizadas com os associados. Neste capítulo, busca-se a aplicação dos modelos de competitividade de Porter (1986 e 1989) e com isto desenvolve o modelo das cinco forças nos supermercados independentes pertencentes a Central de Negócios, analisando a intensidade destas forças neste novo contexto de competitividade. A outra contribuição importante está na montagem da cadeia de valor da Rede Litoral com todas as atividades realizadas atualmente, com as atividades não realizadas e com as atividades que poderiam ser compartilhadas.

A análise setorial com a utilização do modelo das cinco forças (PORTER, 1986) foi feita para o entendimento da relação do supermercado independente com as forças que determinam sua lucratividade e para identificar o papel potencial da Central de Negócios na sua interrelação com as forças identificadas.

A construção da cadeia de valor pretende identificar as principais atividades que são realizadas, ou deveriam ser, pelos supermercados independentes e se, ao serem transferidas para a Central de Negócios ou compartilhadas pelos associados, passam a ser realizadas com menor custo ou com melhor competência.

A conclusão discute os resultados da pesquisa com os associados sobre a competitividade no mercado com a sua participação na Rede Litoral e indica as principais atividades que agregam valor na Central de Negócios. A conclusão também relata algumas tendências do mercado, os eventuais caminhos que as Centrais terão que perpassar, as dificuldades encontradas por este tipo de associação e finaliza com as dificuldades de ordem tributária e a regularização das Centrais.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

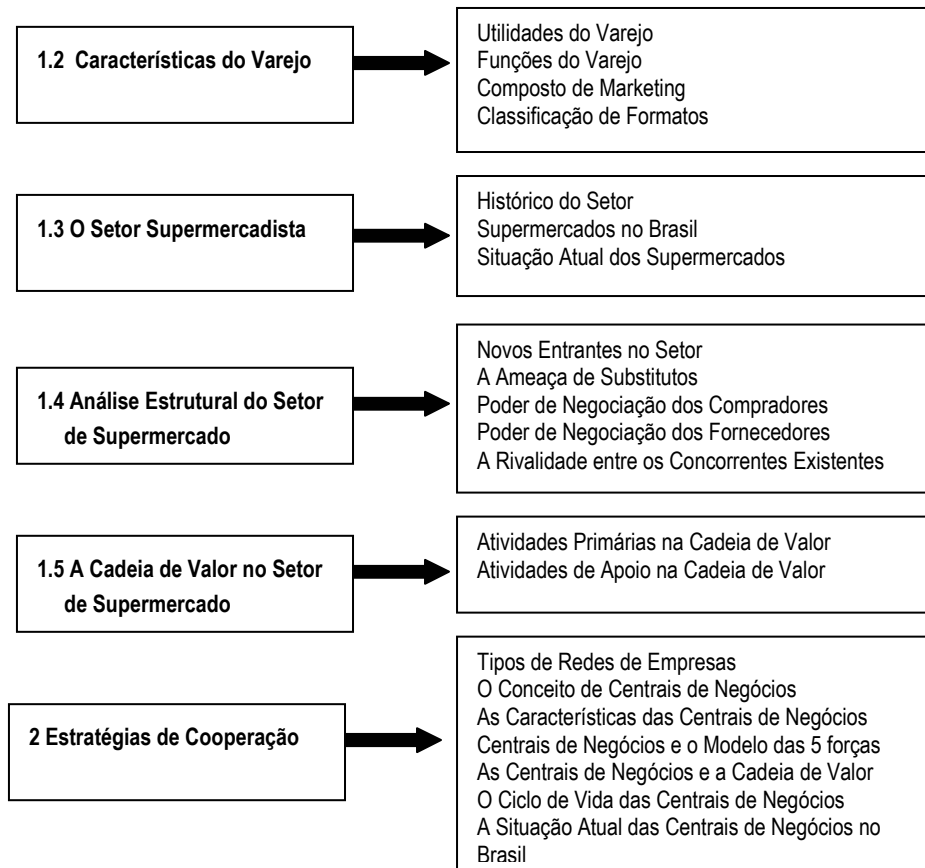
O objetivo deste primeiro capítulo é fazer uma abordagem dos referenciais teóricos sobre o segmento de varejo ou mercado varejista. Para tanto, tratar-se-á de sua definição, sua utilidade e suas principais características, suas funções e o seu composto de marketing. Será feita também, uma análise da classificação e dos diversos formatos existentes desse importante setor da economia. Por fim, o foco deste estudo se voltará para o principal setor varejista, o supermercadista, o histórico da sua criação nos Estados Unidos, a sua introdução no Brasil e a situação atual deste segmento.

Uma atenção especial será dada para a análise estrutural do setor de supermercados para buscar entender as dificuldades dos supermercados independentes frente aos grandes concorrentes do setor e também a cadeia de valor no setor de supermercados evidenciando todas as atividades importantes que agregam valor para o setor.

Este capítulo é finalizado com a introdução do modelo das cinco forças (PORTER, 1986) aplicado ao setor de supermercados e a conceituação da cadeia de valor (PORTER, 1989).

1.1 Estrutura do Referencial Teórico Sobre Varejo

Para o desenvolvimento do estudo sobre varejo será adotado o esquema geral apresentado na figura 1, abaixo:

Figura 1: Esquema do referencial teórico a ser analisado

Fonte: Elaborado pelo autor.

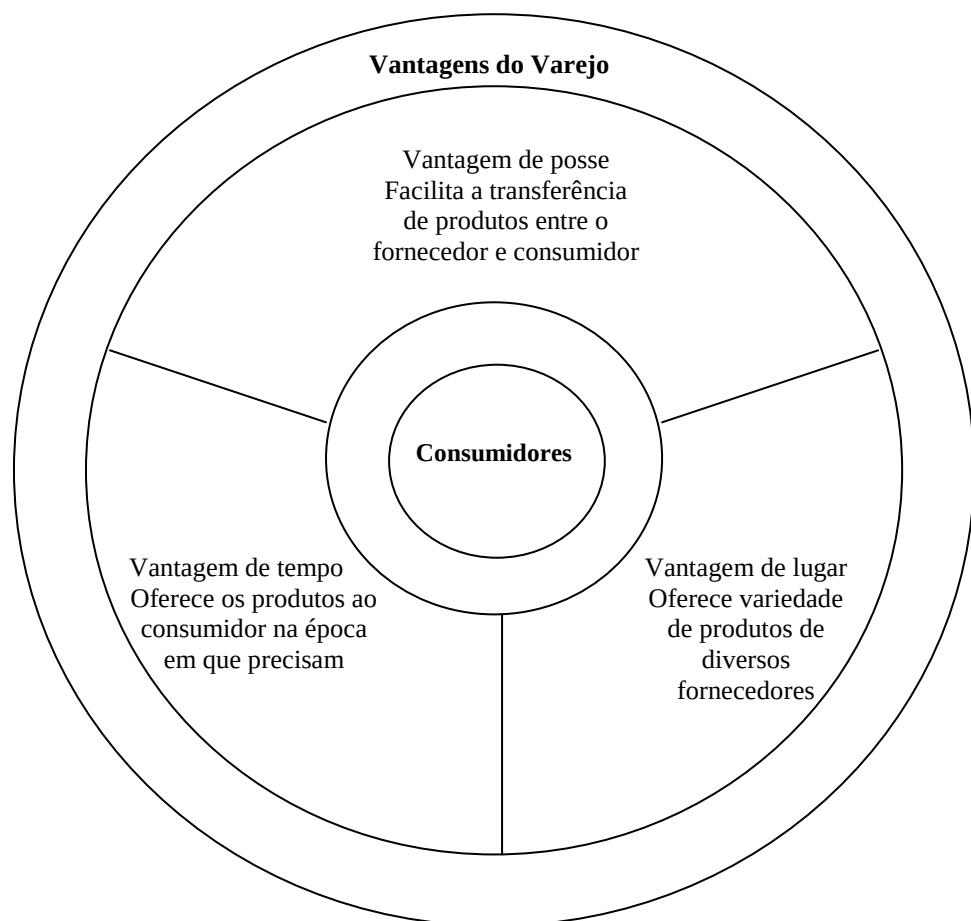
1.2 Características do Varejo

O varejo pode ser definido como uma atividade econômica cuja principal característica é o atendimento das necessidades do consumidor final (LEVY; WEITZ, 2000). Parente (2000) amplia o conceito de varejo ao consistir em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Segundo Las Casas (2004) independente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, há dois pontos a considerar: o principal aspecto é a comercialização a consumidores finais e o outro, não menos importante, são algumas peculiaridades relativas a este atendimento, pois é uma intermediação entre o fabricante ou produtor e o consumidor, constituindo o último elo do canal de distribuição.

1.2.1 Utilidades do varejo

O atendimento final e individualizado permite ao cliente auferir vantagens nesta relação, que podem ser caracterizadas como utilidade de posse, utilidade de tempo e utilidade de lugar (LAS CASAS, 2004). A figura 2 esclarece as três utilidades do varejo ao consumidor. Na utilidade de posse, o varejo facilita a transferência de produtos entre o produtor e o consumidor, com um esforço menor, sem a necessidade de trocas diretas. Na utilidade de tempo, o varejo permite que os produtos cheguem ao consumidor na época oportuna. E na utilidade de lugar, o varejo pode oferecer produtos que foram produzidos por fornecedores de qualquer parte do mundo num único local próximo ao consumidor (LAZER; KEILEY, 1961).

Figura 2: Utilidades do varejo para o consumidor



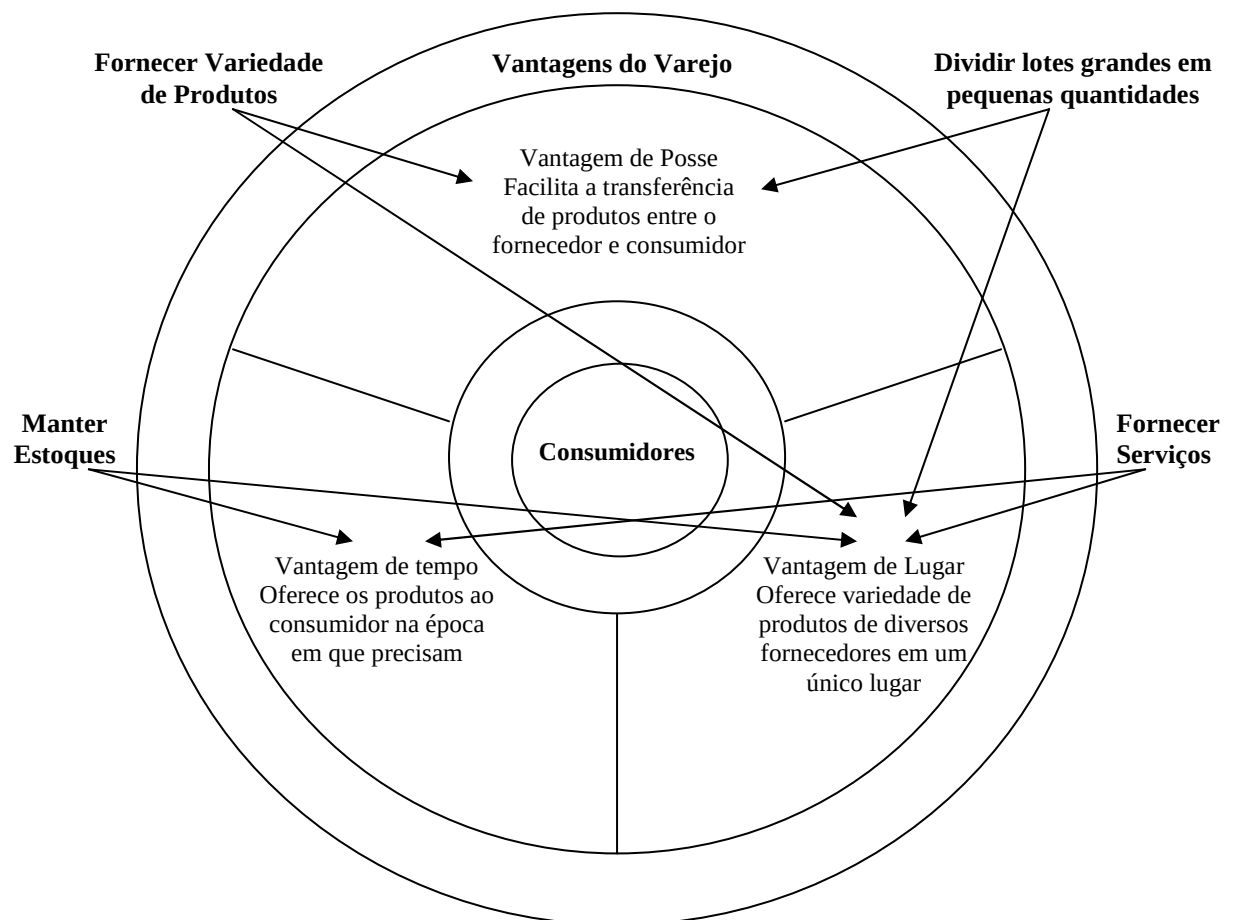
Fonte: Adaptado de Lazer e Keiley, (1961, p.38).

A figura 2 apresenta as utilidades do varejo para o consumidor final, como as utilidades de posse, tempo e lugar e as suas características que criam valor nesta relação e vantagens importantes para o varejista.

1.2.2 Funções do Varejo

Outra característica importante são as funções exercidas pelo varejo, que contribuem para agregar valor dos produtos e serviços comercializados ao consumidor final, essas funções são: fornecer variedade de produtos, dividir lotes grandes em pequenas quantidades, manter estoques e fornecer serviços (LEVY; WEITZ, 2000).

Figura 3: Vantagens do varejo associadas às suas funções

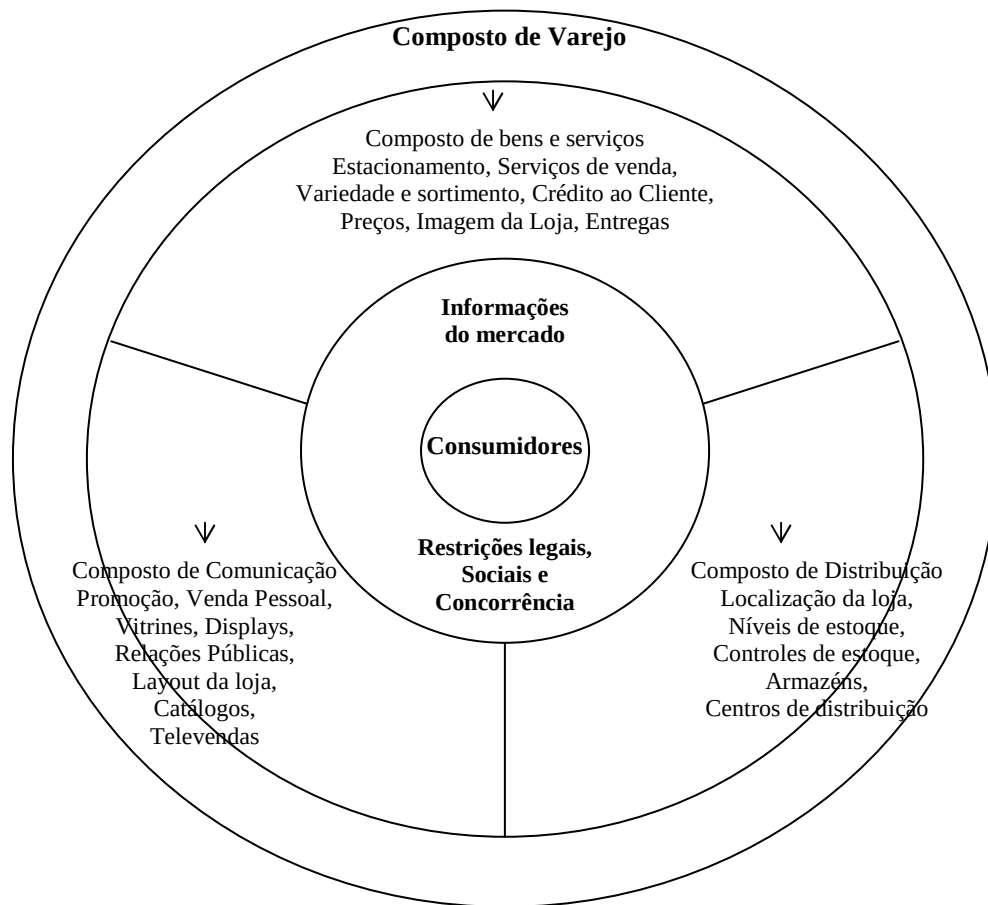


Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000) e Lazer e Keiley, (1961,p.38).

O varejo ao fornecer variedade permite que os clientes encontrem em um único lugar uma grande quantidade de itens, tipos, marcas e preços de diversos produtos e ao dividir lotes grandes em pequenas quantidades o varejo atende à necessidade do consumidor em adquirir produtos na quantidade desejada, reafirmando nestas duas funções a utilidade de posse e lugar descrita acima. Ao manter estoques o varejo possibilita que os produtos estejam disponíveis no momento que os consumidores desejarem e ao fornecer serviços facilita o processo de compra do consumidor por meio do atendimento dos funcionários, no oferecimento de crédito, nas entregas em domicílio etc, reafirmando nestas outras funções as utilidades de tempo e lugar. Com isto as funções do varejo se correlacionam diretamente com suas utilidades prestadas ao consumidor (figura 3). Portanto, a descrição das funções do varejo corrobora a definição, segundo Levy e Weitz (2000), o varejo é o conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos à consumidores para seu uso pessoal e familiar.

1.2.3 O composto de marketing do varejo

O composto de marketing do varejo é outra forma de analisar o seu processo gerencial e sua importância para o mercado, bem como suas relações com os consumidores. Esta análise divide-se em duas variáveis: a controlável e a incontrolável do composto de marketing. A variável controlável do composto subdivide-se em: o composto de bens e serviços, o composto de distribuição e composto de comunicação. A variável incontrolável subdivide-se em: consumidores e informações do mercado (concorrência, condições econômicas, pressões legais e sociais), conforme figura 4, a seguir:

Figura 4: Composto de Marketing de Varejo

Fonte: Lazer e Keiley, (1961, p. 38).

O composto de bens e serviços é formado basicamente pelas variáveis controláveis: preços, *mix* de produtos, atendimento e serviços. No composto de comunicação as variáveis controláveis são: propaganda, promoção, *layout* e apresentação da loja. No composto de distribuição as variáveis principais são: a localização, a logística de distribuição o controle e os níveis de estoques. Essas variáveis do composto tornam-se os principais aspectos estratégicos do varejo, diante da perspectiva de alinhar as utilidades oferecidas pelo varejo ao consumidor (posse, lugar e tempo) com o seu composto de marketing (bens e serviços, distribuição e comunicação). Esta conjunção dinâmica tornando-se um dos principais desafios para o varejista na gestão dos negócios, no desenvolvimento das estratégias e nas várias

alternativas de implementá-las por meio de diversas atividades operacionais no gerenciamento diário das lojas (LAZER; KEILEY, 1961).

As variáveis incontroláveis do varejo são divididas em consumidores e informações do mercado (ambiente externo) e devem ser constantemente monitoradas pelo gestor. Os consumidores por serem o principal objetivo de qualquer varejista, principalmente no conhecimento de suas necessidades, na segmentação de clientes da sua empresa e no seu comportamento da decisão de compra. As informações do mercado, ou do ambiente externo, consistem não apenas em verificar as características e as tendências do mercado, mas também em acompanhar possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades que aparecem (LAZER; KEILEY, 1961). As informações sobre os consumidores e sobre o ambiente externo são de grande importância na análise da situação do varejo no Brasil e no mundo, pois com estas variáveis é possível verificar as tendências e as ameaças que estão ocorrendo na atualidade, principalmente quanto ao aumento da concentração das vendas nas mãos de poucas grandes redes de varejo.

1.2.4 Classificação e formatos de varejo.

O varejo pode ser classificado de várias formas: o varejo por tipo de propriedade, o varejo com loja e o varejo sem loja. A classificação do varejo, por tipo de propriedade divide-se em Independentes, Redes, Franquias, Departamentos Alugados e os Sistemas Verticais de Marketing. O varejo com loja divide-se em: Varejo Alimentar, Varejo Não-alimentar e Varejo de Serviços. O Varejo alimentar é caracterizado por bares, padarias, açougues, mini-mercados, mercearias, supermercados e hipermercados (Quadro 1).

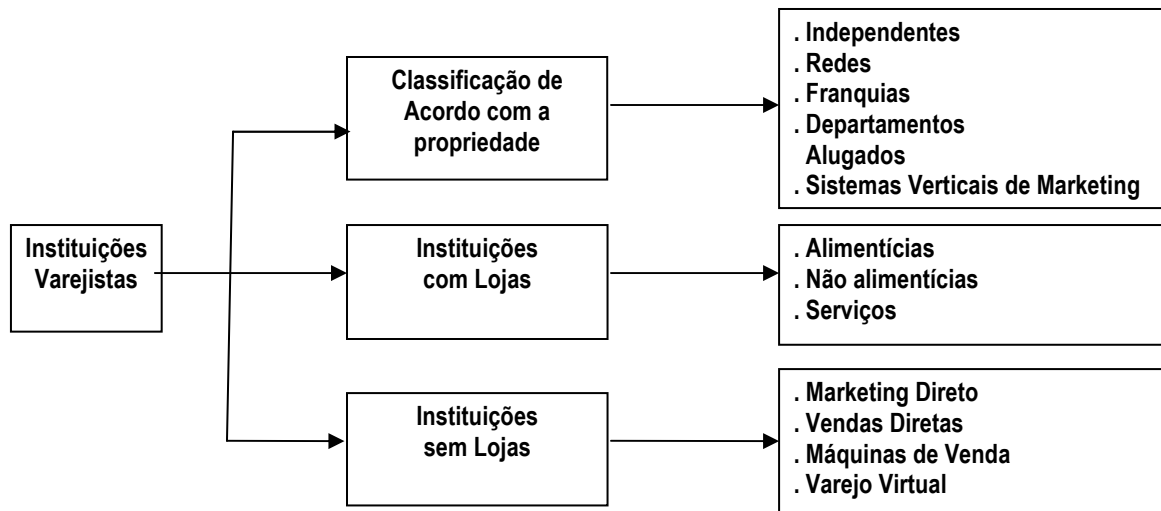
Quadro 1: Varejo alimentício – formatos de lojas

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de Check-outs	Seções
Bares	20 – 50	300	1	-	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	3	-	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50 – 100	1000	1	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 – 100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios, lanches
Loja de conveniência	50 – 250	1000	3	1 – 2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto	300 – 700	4000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2500	9000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, laticínios, peixaria, bazar
Superloja	3000 – 5000	14000	12	15 – 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7000 – 16000	45000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Clube atacadista	5000 – 12000	5000	35	25 – 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos.

Fonte: Brito (1998, apud PARENTE, 2000, P. 30).

O varejo não-alimentar são as boutiques, lojas especializadas, lojas de departamentos etc. O Varejo de Serviços são os salões de beleza, as clínicas médicas, as academias de ginástica, restaurantes etc. O Varejo sem-loja está constantemente presente nas relações de consumo, pela internet, máquinas de vendas, telemarketing, catálogos e vendas diretas conforme a figura 5, que segue.

Figura 5: Classificação das instituições varejistas



Fonte: Berman e Evans (1998, p.103).

O foco deste trabalho é o varejo por tipo de propriedade e varejo com loja, destacando a competitividade e os esforços para a sobrevivência dos varejistas independentes, que são caracterizados pela existência de com apenas uma loja. Tais varejistas costumam constituir pequenas e médias empresas, com administração familiar, com baixos recursos financeiros e tecnológicos e baixo poder de barganha com os fornecedores. A sua relação com o mercado, principalmente a concorrência com as grandes redes, que possuem como características mais de uma loja, com a mesma direção, possuem grande poder de barganha com seus fornecedores e conseguem melhores condições de compra e economia de escala em diversas outras funções organizacionais tais como: propaganda, tecnologia, gestão, logística e pesquisas de marketing.

1.3 O Setor Supermercadista

Como demonstrado anteriormente, o varejo pode ser classificado de várias formas considerando os diversos tipos de lojas existentes. Este trabalho concentra os estudos no setor de supermercados. De acordo com a ACNielsen (1999) o setor de varejo que comercializa alimentos é dividido em: Auto-serviço e tradicionais. O auto-serviço são lojas alimentares, caracterizam-se por ter o *check-out*, ou seja balcão de saída da loja com caixas registradoras, permitindo a soma e a conferência dos produtos. Possui também, carrinhos e cestinhas e os produtos são apresentados de modo acessível, permitindo o auto-serviço. As lojas tradicionais são as que necessitam do vendedor ou do balconista, ou seja, o atendimento de um funcionário aos clientes.

Para Lewinson e DeLozier (1982, apud ROJO,1998), os supermercados são lojas que usam o método de auto-serviço no varejo de alimentos. Os produtos oferecidos pelos supermercados incluem uma ampla variedade de departamentos como: mercearia, carnes frescas, hortifrútículas, frios e laticínios e não alimentos (perfumaria e limpeza). Os hipermercados são lojas que, além dos produtos alimentícios de auto-serviço, oferece uma ampla variedade de não alimentos da linha *hard* (ex.: eletro-eletrônicos, cine-foto-som, utensílios domésticos etc.) e da linha *soft* (ex. confecções, cama, mesa e banho).

De acordo com Parente (2000), os supermercados caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check-outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos clientes “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos.

Para Kotler e Armstrong (1993), o supermercado constitui operação de grande porte, com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e auto-serviço, que visa à satisfação total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos de manutenção do lar.

Segundo Silveira e Lepsch (1997) o supermercado é um varejo generalista que revende para o consumidor final uma ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço.

Todas estas definições destes vários autores são importantes e apresentam as principais características do supermercado que é o auto-serviço e a venda de grande variedade de produtos para o consumidor final.

1.3.1 Histórico do Setor Supermercadista

Segundo Las Casas (2004) os supermercados surgiram a partir de mercearias que, combinadas com açougues, iniciaram o auto-serviço e acrescentaram itens fora do ramo alimentício e acompanharam a tendência de conveniência para compras.

Nas primeiras décadas do século XX o varejo norte-americano era formado por redes de mercearias e lojas independentes que utilizavam o atendimento de balcão, com serviços personalizados, entregas em domicílio, pedidos por telefone e crédito. A utilização do sistema de auto-serviço (*self-service*), sistema em que o cliente escolhe seus produtos sem a ajuda de funcionários, reduziu os custos de mão-de-obra, eliminou os pedidos por telefone e as entregas em domicílio (CYRILLO,1987).

Para Connor e Schiek (1997, apud SESSO FILHO, 2003) a origem do supermercado moderno data de 1915-1916, quando foram inauguradas as lojas Alpha Beta Markets e Piggly Wiggly, respectivamente nos estados da Califórnia e Tennessee nos Estados Unidos, que iniciaram com o sistema de auto-serviço, utilizaram catracas para controlar a entrada e vendiam apenas à vista.

Durante o final da década de 20 e início da década de 30 ocorre a Grande Depressão nos Estados Unidos, a qual reduziu o poder aquisitivo da população norte-americana, obrigando os varejistas a implantar inovações. Este fator contribuiu para o surgimento dos supermercados e possibilitou uma alternativa aos armazéns e mercearias, pois com o novo formato de auto-serviço conseguia oferecer produtos com preços mais baratos e atraiu a população que sofria com a diminuição de sua renda neste período (CYRILLO, 1987; CONNOR; SCHIEK, 1997 apud SESSO FILHO, 2003).

Já de acordo com a ABRAS (1998) a depressão econômica em 1930, faz surgir o primeiro supermercado nos Estados Unidos. Foi com Michael Cullen, empregado de uma mercearia. Neste período as vendas estavam em baixa e Cullen resolveu escrever uma carta para seus patrões sobre seu novo modelo de vendas: “Devemos vender por auto-serviço (*self-service*); oferecer 300 artigos ao preço que nos custam, 200 com lucro e o resto com 10% a 15% de lucro”. Seus patrões não gostaram da idéia e o demitiram, mas ele conseguiu abrir seu próprio negócio: o *King Kullen Supermarket*.

No início, os armazéns e as mercearias foram adaptadas para comercializarem por auto-serviço, foram disponibilizados carrinhos e cestinhas para que os clientes escolhessem os seus produtos na antiga área de estoque dos armazéns e pagassem na saída. Depois de constatar o sucesso desta nova forma de vendas os empresários abriram lojas mais parecidas com os supermercados atuais (CONNOR; SCHIEK, 1997 apud SESSO FILHO, 2003).

Em 1932, já havia 200 supermercados nos Estados Unidos. As lojas ofereciam grande variedade de produtos expostos sem luxo nem requinte, os mesmos itens comuns nas lojas de departamentos de então. Ao final da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos despontavam como grande potência econômica mundial e com grande influência nos países sul-americanos. O modo de vida americano é exportado como um ideal a ser alcançado. (ABRAS, 1998).

Com a expansão dos supermercados que utilizam o sistema de auto-serviço, os clientes deixaram de ser atendidos pelos vendedores e com isto a decisão de compras passa a ser exclusiva do cliente, assim a influência das embalagens dos produtos, da propaganda no ponto de venda e nos meios de comunicação são decisivos na decisão de compra. Os supermercados propiciaram o aumento da importância das marcas, das embalagens e estimularam os gastos com propaganda por parte da indústria (CONNOR; SCHIEK, 1997 apud SESSO FILHO, 2003).

Os supermercados surgem neste período como uma alternativa eficaz para a indústria escoar rapidamente os seus produtos e tornam-se um importante canal de distribuição tanto para a indústria, quanto para o consumidor final.

1.3.2 Os Supermercados no Brasil

Na formação do mercado de bens de consumo, o varejo no Brasil se desenvolveu gradualmente acompanhando outras atividades econômicas e sociais. Segundo Gimpel (1980), desde o descobrimento do Brasil até os anos de 1850, o varejo era caracterizado pelo mascate. O varejo não era fixo como nos dias de hoje, pois não havia população suficiente e nem condições econômicas para sustentar uma loja comercial em um determinado ponto. No Brasil

do Segundo Império, surgem então as primeiras casas comerciais e a propaganda feita em jornais. Em 1906, começam a operar as Lojas Pernambucanas especializada na época em tecidos. Em 1912, abre no Rio de Janeiro a loja de departamentos Mesbla. Em 1929, entra em operação no país as Lojas Americanas que adotam um modelo semelhante a uma loja americana de variedades, a *Woolworth*.

A partir da Segunda Guerra Mundial surge no Brasil a política de substituição de importações, devido, principalmente, ao nacionalismo de Getúlio Vargas e às dificuldades e problemas para as importações de diversos produtos, fazendo florescer a indústria nacional. Com isto ocorrem diversas transformações na sociedade brasileira, como o surgimento da classe operária industrial, que trouxe ao mercado interno um novo tipo de consumidor, com maior renda disponível e a migração do campo para as cidades à procura de melhores condições de vida, aumentando consideravelmente a população dos grandes centros urbanos (GIMPEL,1980).

No período após a Segunda Guerra Mundial, há no Brasil um momento de prosperidade econômica. Com a implantação de modernas indústrias metalúrgicas, químicas, de alimentos, o comércio do Brasil passa por grande estímulo e realizam-se as primeiras experiências de modernização do varejo, que tomarão corpo a partir de meados da década de 50. É nesse momento que aparecem as primeiras experiências de auto-serviço, que mais tarde farão surgir os supermercados no país (ABRAS,1998).

Os supermercados no Brasil iniciam suas atividades neste período de prosperidade e desenvolvimento, diferentemente do que aconteceu nos EUA, onde surgiu em meio a uma crise econômica e como resposta para a redução de custos. O Brasil, apesar deste desenvolvimento enfrentava crises políticas e econômicas, o desenvolvimento econômico ocorrido no período de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek veio acompanhado do

crescimento da inflação e a desigualdade social continuou elevada, isto criava obstáculos para o projeto desenvolvimentista que pretendia diminuir a miséria com a industrialização do país (CYRILLO,1987).

Na década de 50, outras alterações começam a acontecer além do fenômeno da urbanização das cidades e do crescimento das classes operárias industriais. Mudanças de hábitos de consumo, dos padrões de comportamento e do papel das famílias. Uma das principais alterações foi à entrada da mulher no mercado de trabalho, ajudando a complementar a renda familiar e com isto a possibilidade da exploração do consumo de novos produtos como os eletrodomésticos, que facilitavam o trabalho em casa (ABRAS,1998).

Segundo Cyrillo (1987) a urbanização das cidades e grandes centros e o crescimento das classes operárias nos anos 50 foi alicerçada por altas taxa de crescimento populacional (na década de 50 a população cresceu em média 5,4% ao ano) e pelo crescimento da renda nacional, isto colaborou para o aumento do fluxo de mercadorias no país. Deste modo, o varejo tradicional nas mercearias e nos armazéns com o sistema de atendimento personalizado não apresentou capacidade de atender a esta demanda crescente, abrindo espaço para o novo sistema de auto-serviço representado pelos supermercados.

Em 1947, aparece a primeira loja de auto-serviço na área de varejo de alimentos. Esta loja foi instalada no centro de São Paulo e pertencia ao Frigorífico Wilson, empresa de origem americana. A loja unia o setor de carnes com atendimento de açougueiros, ao de mercearia montado como auto-serviço. Ainda neste ano, esta loja é vendida pelo Frigorífico Wilson para o empresário Raul Borges e passa a denominar-se Loja Araújo. De 1949 a 1953, vários estabelecimentos iniciam suas atividades em auto-serviço. É o caso do Depósito Popular, de São Paulo, em 1949; das lojas da Companhia de Abastecimento do Município de Porto Alegre (Campal), em 1950, e o armazém Pereira de Oliveira, também em Porto Alegre, em 1953.

Neste ano, surgem diversas experiências supermercadistas. Em janeiro, é inaugurada a loja da Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba, em São José dos Campos (SP) que teve contribuição significativa nos equipamentos para o auto-serviço, pois com exceção das caixas registradoras fornecidas pela Caixa Registradora Nacional (hoje NCR Brasil), foram todos fabricados nas oficinas da tecelagem, com base em desenhos americanos (ABRAS,1998).

Durante este mesmo ano de 1953, mais precisamente em março, foi inaugurado no centro de São Paulo o Supermercado Americano, uma loja com 800 metros quadrados e 3000 itens, entre eles peixaria frigorificada, além de padaria e uma seção de carnes. A empresa chega a abrir uma segunda loja, mas por razões financeiras é vendida, em 1959, passando a chamar-se Supermercado Intercontinental. Neste ano de 1953 é inaugurada a primeira loja do *Sirva-se*, em São Paulo, que tinha como um de seus sócios o empresário Raul Borges. Esta primeira loja possuía uma área de vendas de 800 metros quadrados e já apresentava características dos supermercados de hoje em dia, não apenas pela composição das seções e pela utilização dos espaços para a propaganda de produtos, *merchandising* e a utilização das pontas de gôndola (ABRAS,1998).

O empresário Raul Borges, citado acima, vende sua parte das ações do *Sirva-se*, que mais tarde, em 1965, é adquirido pelo grupo *Pão de Açúcar*, mas continua empreendendo no setor e no Natal de 1954 inaugura a primeira loja do *Peg Pag*, que é considerada como uma grande escola supermercadista até os dias atuais. Durante o período seguinte à instalação do supermercado no Brasil, outras lojas são abertas em São Paulo, em 1959, originadas de uma doçaria, fundada 11 anos antes, onde até hoje fica a loja 01 do grupo, surge o *Pão de Açúcar*. A década de 50 é o período de nascimento do setor, pois em outras regiões do Brasil surgem diversas lojas de supermercados. Em Porto Alegre, o supermercado *Real S.A.*, originado do armazém Pereira de Oliveira, trabalhando por auto-serviço desde 1953. Em Recife, é

instalado, em 1956, o *Tudo Tem*, em Salvador, em 1958, o *Tire e Pague*, e em Belo Horizonte, em 1959, o *Merci*. No Rio de Janeiro, em 1956, surgem o Supermercado *Copacabana S.A.* e o Supermercado *Disco*. Em 1960 surgem as primeiras lojas que deram origem as redes *Sendas* e *Paes Mendonça*, neste mesmo ano chegam as primeiras lojas de supermercados no Paraná e no Maranhão e partir daí se espalham por todo o país (ABRAS,1998).

Todas essas lojas de supermercados iniciam suas operações nos grandes centros urbanos, nas áreas centrais das grandes cidades para poder atender aos clientes em regiões altamente povoadas e com maior poder aquisitivo. Ofereciam produtos de alta qualidade com bons preços. Mas apesar da economia de escala que os supermercados conseguiam em relação ao varejo tradicional, algumas barreiras de entrada impediram o pleno desenvolvimento dos supermercados, até o início da década de 60 (CYRILLO,1987).

Segundo Cyrillo (1987), as principais barreiras que inibiram o pleno desenvolvimento dos supermercados no início dos anos 60 foram: Barreiras de ordem legal devido ao não reconhecimento do setor durante o seu surgimento. Hábitos de compras dos consumidores que ainda preferiam o varejo tradicional. Custos operacionais elevados do supermercado. A sonegação do varejo tradicional dificultava a concorrência dos supermercados. As isenções de impostos que as cooperativas de consumo possuíam em detrimento aos supermercados. A falta de linhas de crédito que a atividade não possuía do mercado financeiro. As altas taxas de inflação que ocorreram no final da década de 50 e começo da de 60, que dificultava a fixação dos preços.

O desenvolvimento do setor supermercadista começa de fato com o início da nova forma de tributação por meio do Imposto de Circulação de Mercadorias (ICM) em 1968, substituindo o Imposto sobre Vendas e Consignação (IVC). Em 1966 havia 922

supermercados, crescendo substancialmente para 2.936 em 1970. Este crescimento acontece principalmente pelo aumento da competitividade do formato supermercado, originada pela nova forma de tributação que diminuiu a diferença de preços finais entre os supermercados e o varejo tradicional. O IVC possuía altas alíquotas que incidiam apenas sobre as vendas dos produtos e estimulavam a sonegação do varejo tradicional, já o ICM é cobrado sobre o valor adicionado em cada etapa da cadeia produtiva (CYRILLO, 1987).

Durante a década de 90, o setor passou por grandes transformações, principalmente depois da estabilização econômica ocorrida com a implantação do Plano Real, em 1994. As mudanças no comportamento do consumidor, o ambiente propício para o desenvolvimento das empresas nacionais e a entrada de empresas estrangeiras, bem como a modernização tecnológica do setor. As empresas européias e americanas adquiriram redes nacionais e trouxeram novos equipamentos e estratégias de negócios. O grande número de aquisições de médias empresas pelas grandes redes, causou um aumento da concentração no setor e pressionou as pequenas lojas, principalmente nos grandes centros urbanos, ocasionando com o fechamento de pequenos supermercados (SESSO FILHO, 2001).

Os supermercados no Brasil desenvolvem-se depois que diversas amarras ao seu crescimento são rompidas e com o crescimento e urbanização das grandes cidades, o desenvolvimento da indústria, as mudanças tributárias criando o ICM e finalmente a estabilidade econômica com o controle inflacionário na década de 90.

1.3.3 Situação Atual dos Supermercados no Brasil

A atividade varejista é formada em grande parte por pequenas e médias empresas familiares, segundo o Super Censo 2000 (ACNIELSEN,1999), realizado pela

ABRAS/ACNielsen/CBPA, 80% dos supermercados brasileiros são de pequeno e médio porte, com menos de 700 m² de área de vendas, pulverizados por todo o território brasileiro, com faturamento inferior a R\$ 100 mil reais mensais. Segundo o Sebrae/SP (2000) as pequenas empresas representam 67% do total de empregos gerados, sendo aproximadamente 7,4 milhões de pessoas trabalhando em micros ou pequenas empresas no Estado de São Paulo. Os pequenos e médios supermercados de bairro trabalham com o conceito de auto-serviço e vendem alimentos de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros (BNDES,2000). Porém, estas pequenas e médias empresas supermercadistas vêm enfrentando uma forte concorrência das grandes redes de supermercados, gerando uma grande ameaça à sua sobrevivência. A tabela 1 indica as dez principais redes de supermercados, em 2005.

Tabela 1: Classificação por Faturamento Bruto do Setor de Supermercados

2005	2004	Empresa	Sede	Faturamento Bruto 2005 R\$	Número de check-outs	Área de Vendas por M ²	Número de lojas	Número de funcs.
1	1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	16.168.968.046	9.184	1.206.254	556	62.803
2	2	Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	SP	12.546.232.768	7.902	1.013.247	399	48.072
3	3	Wal-Mart Brasil Ltda.	SP	11.731.759.991	6.586	1.170.021	295	50.112
4	5	CIA. Zaffari Comércio e Indústria	RS	1.410.185.010	810	113.075	26	7.727
5	7	G.Barbosa Comercial Ltda.	SE	1.227.023.563	690	66.707	35	6.730
6	6	DMA Distribuidora S/A -EPA	MG	1.212.276.038	832	95.998	68	7.000
7	8	Irmãos Bretas, Filhos e Cia	MG	1.144.635.735	864	101.615	44	6.655
8	9	Coop – Cooperativa de Consumo	SP	1.076.619.724	450	62.990	22	3.682
9	10	A. Angeloni & Cia. Ltda.	SC	992.810.531	470	64.812	19	6.065
10		Prezunic Comercial Ltda	RJ	781.709.800	396	34.175	15	12.000
		TOTAL DAS 10 MAIORES		48.292.221.206	28.184	3.928.894	1.479	210.846

Fonte: ABRAS (CRITÉRIOS,2006, p. 56).

O setor de supermercados no Brasil teve um faturamento de R\$ 106,4 bilhões em 2005, um crescimento nominal de 7,8% em relação a 2004 (R\$ 98,7 bilhões), esse volume representa 5,5% do PIB, segundo o IBGE (2005) é de R\$ 1,938 trilhão. Em valores deflacionados pelo IPCA médio de 2004, o faturamento chegou a R\$ 105,44 bilhões, ou seja, o setor teve um crescimento real de vendas de 0,9%. O número de *check-outs* chegou a 169,583 mil, 1,8% a mais do que em 2004, quando somava 166,5 mil *check-outs*, a área de vendas do setor somou 18,4 milhões de metros quadrados, um acréscimo de 1,7% em relação ao ano anterior. O setor gerou 800,922 mil empregos diretos, 1,6% a mais do que 2004 (788,27 mil). O número de lojas manteve um pequeno crescimento de 1,3% em 2005, com um total de lojas em 2004 de 71.951 para um total de 72.884 em 2005 (LUKIANOCENKO, 2006a). A tabela 2 mostra a evolução do setor nos últimos anos.

Tabela 2: Evolução do setor de auto-serviço brasileiro

Ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de lojas (total auto-serviço)	51.502	53.313	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951	72.884
Faturamento anual (R\$ bilhões nominais)	56,8	61,5	69,2	74,2	81,7	89,3	98,7	106,4
Participação % do faturamento sobre o PIB	6,2	6,3	6,3	6,2	6,1	5,7	5,5	5,5
Número de empregados diretos	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	788.268	800.922
Área de vendas (em m ² milhões)	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1	18,4
Número de <i>check-outs</i>	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	166.503	169.583

Fonte: Lukianocenko (2006a, p. 28).

Os supermercados no Brasil, desde a abertura da primeira loja, até os dias de hoje são afetados pelas variáveis macroeconômicas pelos quais passaram a sociedade brasileira, tais como inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização da economia. A partir dos anos 90, outras variáveis

passaram a influenciar este ambiente macroeconômico no setor supermercadista tais como: as fusões e aquisições que marcaram este período que aumentaram a concentração no segmento; o maior poder de negociação das grandes redes varejistas passou a pressionar fornecedores e os pequenos supermercados, levantando dúvidas sobre a sobrevivência da maioria das lojas independentes (SESSO FILHO, 2003).

Com isto, o varejo brasileiro nos últimos anos vem passando por grande reestruturação organizacional e estratégica, devido a profundas transformações que aconteceram, destacando-se as seguintes (OLIVEIRA; MACHADO, 2003):

- Acirramento da rivalidade com a entrada de grandes empresas internacionais do setor no mercado nacional
- Reestruturação patrimonial
- Inovações organizacionais e tecnologias de automação
- Fechamento de pontos de venda deficitários, e
- Expansão das lojas com grande área de venda.

Essas transformações no varejo são decorrentes da internacionalização dos mercados (globalização), do desenvolvimento de novas tecnologias de informações e da otimização da logística de transporte. A reorganização do setor obrigou as empresas locais a adotarem estratégias comerciais que visavam incrementar a eficiência operacional, a busca pela qualidade e a adicionar valor aos produtos comercializados.

Souza e Serrentino (2002) destacam que todas essas mudanças e transformações ocorridas no varejo local e global nos últimos anos podem ser compreendidas pelo ciclo emergente. Este ciclo é formado pelo crescimento moderado da demanda, pelo aumento da competitividade, a redução na rentabilidade, a concentração do fornecimento, a consolidação

do varejo, a globalização e a polarização. Segundo estes autores, as transformações são resultantes do processo de baixo crescimento da demanda devido ao menor crescimento populacional, o amadurecimento do consumidor mais consciente, os elevados níveis de saturação do mercado de produtos duráveis e parte da renda dos consumidores sendo dedicada a serviços como entretenimento, turismo, lazer e telecomunicações.

O setor de supermercados no Brasil sofre estas modificações que se evidenciam mais claramente com o aumento da concentração provocado pelas fusões e aquisições das pequenas redes locais, que ocorreram nos últimos anos; o crescimento das redes internacionais que entraram no mercado nacional; a mudança de estratégia de abastecimento local para a estratégia de abastecimento global e o aumento da diversidade de comportamento dos consumidores. Estas modificações vêm gerando profundas transformações no varejo, principalmente organizacional e estrutural (OLIVEIRA; MACHADO, 2003).

De acordo com Souza e Serrentino (2002), as modificações ocorridas no varejo são decorrentes da significativa evolução tecnológica do setor com a utilização da automação comercial e o uso do código de barras, a comoditização dos produtos e a ampliação do volume de produção, concomitante com o aumento da qualidade e uma oferta de produtos cada vez mais ampla.

A disputa pela renda do consumidor, este informado sobre seus direitos e consciente dessa situação, gera um acirramento da competitividade em todo o mundo, em todos os setores de negócios, em maior ou menor escala, dependendo das características do produto.

Esta grande competitividade impõe reduções graduais de rentabilidade e as grandes redes pressionadas pela redução da demanda em seus países de origem são levadas a expandirem-se internacionalmente e com isto provocando o processo de concentração. A concentração no fornecimento e no varejo exerce uma constante pressão sobre a rentabilidade

do setor varejista, particularmente sobre os operadores de menor porte. Este fato é aumentado pelo consumidor querer mais por menos e sentir-se cada vez mais fortalecido para escolher baseado na sua equação de valor (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

De acordo com Lukianocenko (2006a), o setor de supermercados é um dos menos concentrados em faturamento em termos de Brasil, se comparado a outros setores da economia, e em termos de mundo, já que a concentração no setor de supermercados é muito maior em diversos outros países, como Inglaterra, Alemanha e França. Mas para Concha-Amin e Aguiar (2006), a utilização de dados nacionais não identifica uma situação de baixa concentração do mercado, pois sub-dimensionam o poder de mercado das redes supermercadistas, uma vez que empresas com participação de mercado reduzida em nível nacional, podem ser, até mesmo, monopolistas em mercados locais.

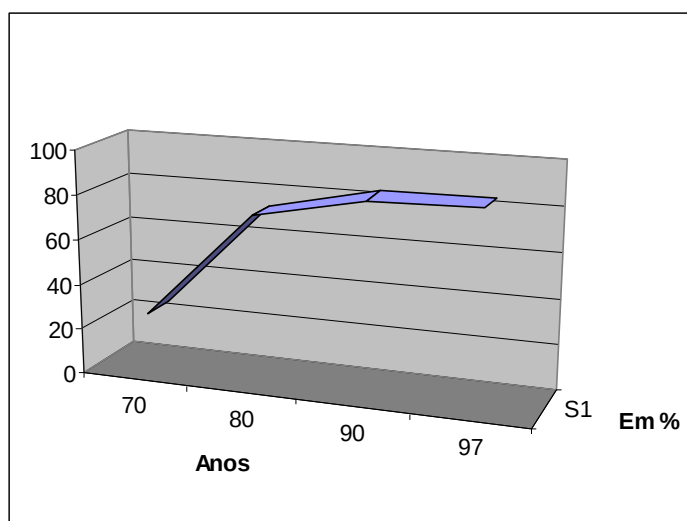
Como demonstra Oliveira e Machado (2003), na região da cidade de São Paulo, a proporção das cinco grandes redes no volume total de vendas do varejo de alimentos representa 71,16% em 2002, enquanto que os supermercados independentes e o varejo tradicional tiveram queda de participação. Portanto, a utilização de índices de concentração nacionais não permite a avaliação exata do poder de mercado exercido pelas grandes redes varejistas, com isto o mercado relevante deve ser considerado o regional e local.

1.4 Análise Estrutural do Setor de Supermercados

O setor supermercadista demonstra um grande vigor, desde o seu início até os dias de hoje, basta ver o gráfico 1 que mostra a participação do setor no abastecimento dos bens de consumo diário para a população que aumentou significativamente nos últimos anos. A participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil cresceu de algo em

torno de 20% para cerca de 80% do mercado, desde o final da década de 60 até o final da década de 90.

Gráfico 1: Participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil – 1970 a 1997.



Fonte: Nielsen (1991, 1995 e 1997, apud ROJO, 1998, p. 87).

Assim como a participação que o setor de supermercados representa no PIB brasileiro em comparação com outros setores importantes da economia (Tabela 3). Isto demonstra a grande importância que o setor possui no abastecimento nacional e a atratividade que o setor desempenha na economia.

Tabela 3: Participação de setores selecionados da economia no PIB brasileiro

Setores	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Supermercados	6,2%	6,3%	6,3%	6,2%	6,1%	5,7%	5,5%
Eletroeletrônicos	4,1%	4,3%	4,6%	4,9%	4,2%	4,1%	4,6%
Automotivos	11,9%	10,2%	10,5%	10,9%	10,3%	10,2%	12%

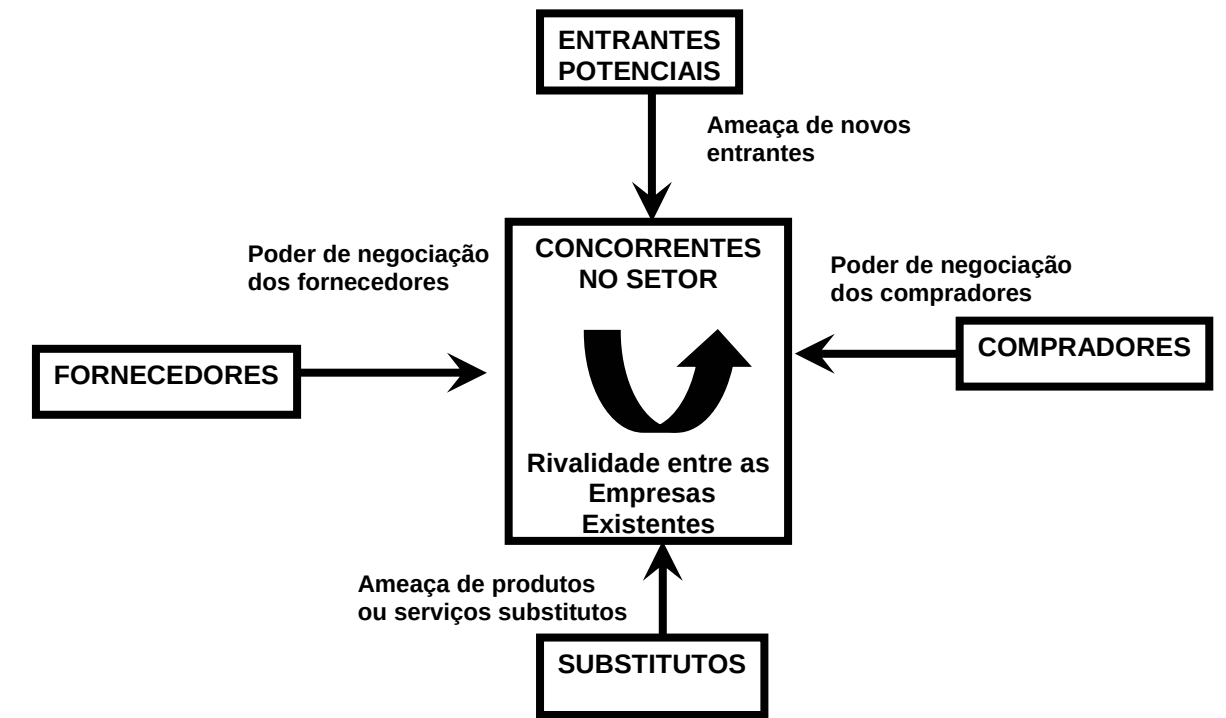
Fonte: ABINEE (2005), ABRAS (LUKIANOCENKO, 2006a) e ANFAVEA (2006)

De acordo com Porter (1986) a atratividade de um setor é determinada pela sua rentabilidade. Esta rentabilidade é o resultado da compreensão da estrutura das empresas e do seu posicionamento no setor, permitindo entender e avaliar suas características competitivas (LEPSH; TOLEDO, 2000). Estas características competitivas, o entendimento e a avaliação do setor, permitiram a entrada das grandes redes estrangeiras de supermercados no Brasil e isto se deveu à busca de novos mercados com baixa saturação, maior crescimento populacional e maior rentabilidade do que nos seus países de origem (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

O Brasil apresenta uma grande atração para a instalação das grandes redes supermercadistas, pois possui um grande mercado consumidor, possibilidade de incorporação de novos consumidores; sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país; baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas (SANTOS; GIMENEZ, 2002).

A estratégia competitiva é uma resultante do entendimento das regras da concorrência que determinam a atratividade do setor, ou seja, o objetivo da estratégia competitiva é manipular estas regras ou modificá-las em favor da empresa, na busca de uma posição favorável no setor onde ocorre a concorrência (PORTER, 1986). As grandes redes de supermercados utilizaram como principal estratégia competitiva em seu favor o processo de fusões e aquisições que aconteceram durante sua entrada no país. Segundo Porter (1986) as regras da concorrência estão definidas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Figura 6).

Figura 6: Forças que dirigem a concorrência no setor



Fonte: Porter (1986, p.4).

As cinco forças determinam a habilidade da empresa em obter taxas de retorno sobre investimento (ROI) superiores ao custo de capital no setor (WACC), e este retorno sobre investimento vai depender do tipo de estrutura em que a empresa está inserida no setor de atividade. Setores da economia mais favoráveis às cinco forças contribuem para o aumento da lucratividade, assim como setores em que a pressão de uma ou mais forças são intensas, poucas empresas obtêm retornos atrativos. As cinco forças contribuem para a rentabilidade de uma empresa, pois influenciam nos preços, nos custos e nos investimentos necessários das empresas em um determinado setor (PORTER, 1986).

As grandes redes de supermercados européias buscaram novos mercados na década de 90 visando obter melhores taxas de retorno sobre investimento e através de sua estratégia competitiva de fusões e aquisições encontrar melhores mercados em que as pressões de uma ou mais forças sejam menos intensas. Esta estratégia de fusões e aquisições são as formas

mais rápidas de expansão, crescimento da participação no mercado e de obtenção de economias de escala no varejo (LEPESH; TOLEDO, 2000). Para Souza e Serrentino (2002) a necessidade de entrar em mercados com maior potencial de crescimento, populações mais jovens e menor regulamentação foi em grande parte responsável pela expansão dos varejistas europeus ocidentais para o mercado latino-americano, em particular Chile, Argentina e Brasil. As redes européias ampliaram sua presença nestes mercados, pois estavam pressionadas pelas limitações ao crescimento do seu próprio mercado interno e pelas crescentes regulamentações.

O poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar, do mesmo modo que a ameaça de substitutos. Além disto, o poder dos compradores também influencia o custo e o investimento, pois exigem serviços mais caros. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A ameaça de entrada limita os preços e determina o investimento exigido para deter novos entrantes (PORTER, 1986). Para Lepsh e Toledo (2000) a intensidade de atuação das cinco forças define o lucro da empresa, pois influenciam diretamente os preços, os custos e os investimentos. Pacagnan e outros (2004) comentam que a análise das cinco forças competitivas demonstra claramente que a concorrência de uma empresa não é necessariamente uma outra empresa estabelecida no mesmo setor de atividade, pode ser o fornecedor e até mesmo o cliente, já que concorrem contra o lucro da empresa.

As cinco forças podem ser analisadas de acordo com o tipo de empresa em estudo. No presente trabalho estão sendo analisadas as pequenas empresas independentes de supermercados, na tentativa de situá-las no setor mediante a definição de suas características peculiares.

1.4.1 Novos entrantes no setor de supermercados

Os novos entrantes segundo Porter (1986) possuem elementos importantes para a análise do setor e estão relacionados à ameaça que estes novos concorrentes podem impor ao segmento. A análise dos novos entrantes passa pelas barreiras de entrada que o segmento impõe, tais como: economias de escala, diferenças de produtos patenteados, identidade de marca, custos de mudança, exigências de capital, acesso à distribuição, vantagem de custo absoluto, a curva de aprendizagem, acesso a insumos necessários, projeto de produtos de baixo custo, política governamental e retaliação esperada.

Apesar destas barreiras de entradas descritas, a entrada de novos concorrentes no varejo de alimentos é relativamente fácil, possibilitando iniciar uma atividade de pequeno porte, porém com sérias dificuldades para ampliá-la aos poucos. Os supermercados independentes enfrentam a concorrência dos iniciantes e ao mesmo tempo, com a internacionalização da economia brasileira, passam a sofrer também a concorrência das grandes redes multinacionais que operam no país (PARENTE,2000).

De acordo com Lepsh e Toledo (2000) a entrada de novos entrantes no varejo, trata-se de um mercado de livre entrada e saída de empresas e neste caso, configura-se em uma grande ameaça de novos entrantes e difícil imposição de barreiras à entrada dos mesmos.

Os pequenos supermercados independentes não conseguem transpor estas barreiras impostas pelo setor em possíveis ampliações dos seus negócios. As principais barreiras que estes supermercados independentes enfrentam são a falta de economia de escala em diversas atividades do setor, principalmente nas compras de produtos. A falta de uma marca com identidade e força de mercado, a necessidade de capital financeiro para investimento em sua atividade, o acesso aos insumos necessários principalmente aos grandes fornecedores de

produtos básicos, além de outros aspectos notórios como a falta de uma política governamental de apoio ao pequeno varejo.

Para Di Lucca e Pacagnan (2002) as ameaças de novos entrantes podem ter obstáculos físicos, legais ou ainda estabelecidos pela escala dos investimentos necessários para o acesso. Ou seja, o esforço empreendido pelo novo entrante deve ser proporcional ao grau de restrição estabelecido pela estrutura do mercado. O efeito direto da tentativa de entrada é a retaliação praticada pelos atuais componentes desse mercado.

As grandes redes de supermercados assim como outros grupos empresariais estão investindo fortemente em um novo formato de lojas, as *Hard-discount*., como o grupo Carrefour com o Dia% e o Econ, configurando uma ameaça de um novo entrante no setor. Os pequenos supermercados independentes precisam estar conscientes e preparados, buscando a modernização e a profissionalização para enfrentar estes grandes concorrentes que estão chegando.

1.4.2 A Ameaça de Substitutos

Os produtos substitutos são identificados por sua capacidade de desempenhar a mesma função que outro no setor de atividade. Os principais determinantes da ameaça de substitutos podem ser: desempenho do preço relativo dos substitutos, custos de mudança e propensão do comprador a substituir (PORTER,1986).

A ameaça dos produtos substitutos consiste na idéia de que as empresas que compõem um determinado setor estão competindo de forma geral com produtos substitutos de outros setores, ou seja tais produtos substitutos podem determinar um referencial de preços e com

isto limitar a rentabilidade do setor e com isto estendendo-se sobre os preços que o setor pode cobrar dos clientes (LEPSH; TOLEDO, 2000).

Para Di Luca e Pacagnan (2002), a ameaça de produtos substitutos acontece quando surge um novo produto que de algum modo poderá vir a se tornar uma nova opção de escolha para o mercado. Este comportamento comparativo contribui para a diminuição da lucratividade do setor.

No setor de varejo esta concorrência pode ser caracterizada como inter-tipo, ou seja, quando diferentes formatos de varejo vendem as mesmas linhas de produtos. Por exemplo, as padarias concorrem com as lojas de conveniência, os hipermercados concorrem com as lojas de departamentos (PARENTE, 2000).

Essa concorrência acontece principalmente em certas categorias de produtos que os supermercados independentes comercializam, tais como o setor de perfumaria concorre com as farmácias e drogarias, o setor de carnes concorre com os açougues e casas de carnes, os setores de frios, laticínios e pães concorrem com as padarias, assim como o setor de hortifrutigranjeiros concorre com as feiras livres, sacolões e quitandas.

No setor outras situações que envolvem substitutos referem-se a mudanças de hábitos de consumo, principalmente referente ao preparo de alimentos, a praticidade dos pratos prontos e congelados, a agilidade dos serviços de entregas de refeições em domicílio e o aumento das pessoas que fazem suas refeições fora de casa. Passando a concorrer diretamente com restaurantes de *fast-food*, restaurantes de comida-por-quilo, sistemas de compras *delivery* e o crescimento e desenvolvimento do varejo eletrônico, o *e-commerce*.

Os supermercados das grandes redes estão enfrentando este tipo de concorrência de substitutos oferecendo refeições prontas para consumo nos setores de *rotisserie* e em pequenos restaurantes internos, além de grandes investimentos no varejo eletrônico criando lojas virtuais na internet.

De acordo com a ABRAS (FORMATOS, 2006) os formatos alternativos fazem com que todos concorram entre si, nos Estados Unidos os chamados formatos alternativos são os *supercenters*, clubes atacadistas, *dollar stores*, lojas de sortimento limitado e lojas especializadas em alimentos com nichos específicos. Esses formatos novos estão tirando consumidores dos supermercados. No Brasil, os supermercados já perdem vendas para lojas alternativas, restaurantes, auto-serviço do atacado, redes de farmácias e drogarias.

1.4.3 O poder de negociação dos compradores

O poder dos compradores faz as empresas reduzirem em seus preços, conseqüentemente suas margens, diminuindo a rentabilidade do setor e aumentando a rivalidade entre as empresas concorrentes, além de influir sobre os custos das empresas do setor ao exigirem produtos com mais qualidade ou serviços mais caros. O poder de negociação dos compradores acontece segundo algumas características: O poder está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudança; ele consegue lucros baixos; os compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto do setor não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e o comprador tem total informação sobre o mercado (PORTER,1986).

O aumento da concorrência no setor de supermercados, com a crescente quantidade de pontos de vendas e os investimentos maciços de empresas multinacionais no setor, aumentou significativamente o poder de negociação de compras dos consumidores, exigindo dos pequenos supermercados independentes uma redução de preços e de rentabilidade, bem como o aumento de seus custos fixos com a prestação de serviços dispendiosos. Para Di Luca e Pacagnan (2002) o poder dos compradores se constitui numa das maneiras mais eficientes de compressão das margens do setor confrontando os concorrentes e determinando assim redução dos preços e aumento dos serviços oferecidos sem recompensas.

Os consumidores, que para os supermercados são os compradores ou consumidores finais, atuam em algumas destas circunstâncias que fortalece o seu poder. As vendas dos supermercados dependem quase que exclusivamente dos consumidores, ou seja, está concentrado e adquire grandes volumes. Outra característica importante são os produtos adquiridos pelos consumidores que representam uma grande parcela de seu orçamento familiar, contribuindo para que o fator preço influencie em sua escolha de compras.

Outras circunstâncias que evidenciam o poder dos consumidores são os produtos comercializados pelos supermercados com características padronizadas e não diferenciados, podendo com isto escolher qualquer opção para suas compras e colocando sempre uma empresa contra a outra. Além dos consumidores enfrentarem poucos custos de mudança em sua opção de compras, ou seja, os supermercados independentes não prendem seus clientes com políticas de fidelização.

Na mesma forma de análise, o poder dos compradores pode ser visto sob o ponto de vista da concentração e aquisição de grandes volumes realizados pelas redes de supermercados, obtendo economia de escala, reduzindo custos logísticos e custos unitários de compras de produtos, aumentando suas margens e sua rentabilidade.

1.4.4 O poder de negociação dos fornecedores

De acordo com Porter (1986) o poder de negociação dos fornecedores pode ameaçar um setor de atividade ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Ainda segundo o autor, os fornecedores poderosos reduzem drasticamente a rentabilidade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos em seus preços.

No setor supermercadista o poder de negociação dos fornecedores varia de intensidade de acordo com o poder dos compradores. As grandes redes, com o aumento significativo de seu poder de compra, alteraram o jogo a seu favor, diminuindo o poder de negociação dos fornecedores. Já os supermercados independentes a intensidade do poder dos fornecedores vem aumentando fortemente, impossibilitados pela economia de escala e pelos custos de mudança este segmento enfrenta enormes dificuldades de negociação ao tentar conseguir condições de preços competitivos para enfrentar as grandes redes.

O poder de negociação dos fornecedores é constatado na medida em que poucas empresas dominam determinados setores de produtos básicos de abastecimento, o qual vendem para supermercados independentes que adquirem estes produtos de modo individualizado e descentralizado, com isto determinam a política de preços e as condições de pagamento. Para Di Luca e Pacagnan (2002), os fornecedores impõem seu poder de acordo com o seu tamanho e da concentração do seu mercado influenciando o setor de atividade na medida em que passam a estabelecer determinantes de preços e insumos por meio de ações coletivas. Outra característica que contribui para o aumento do poder dos fornecedores está no fato de não terem produtos substitutos à altura para equilibrar esta concorrência, pois os supermercados independentes não dispõem de meios de importação de produtos substitutos (*global sourcing*) e não possuem estrutura organizacional para o desenvolvimento de marcas próprias.

1.4.5 A rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes que acontece em um determinado setor de atividade é demonstrada pela disputa de posição no mercado em que atuam. Esta disputa de posição pode ser caracterizada por meio de guerras de preços, disputas publicitárias, introdução de novos produtos, aumento de serviços ou de novas garantias aos clientes. Isto ocorre quando os concorrentes estão pressionados ou quando percebem uma oportunidade de avanço de sua posição no mercado (PORTER, 1986).

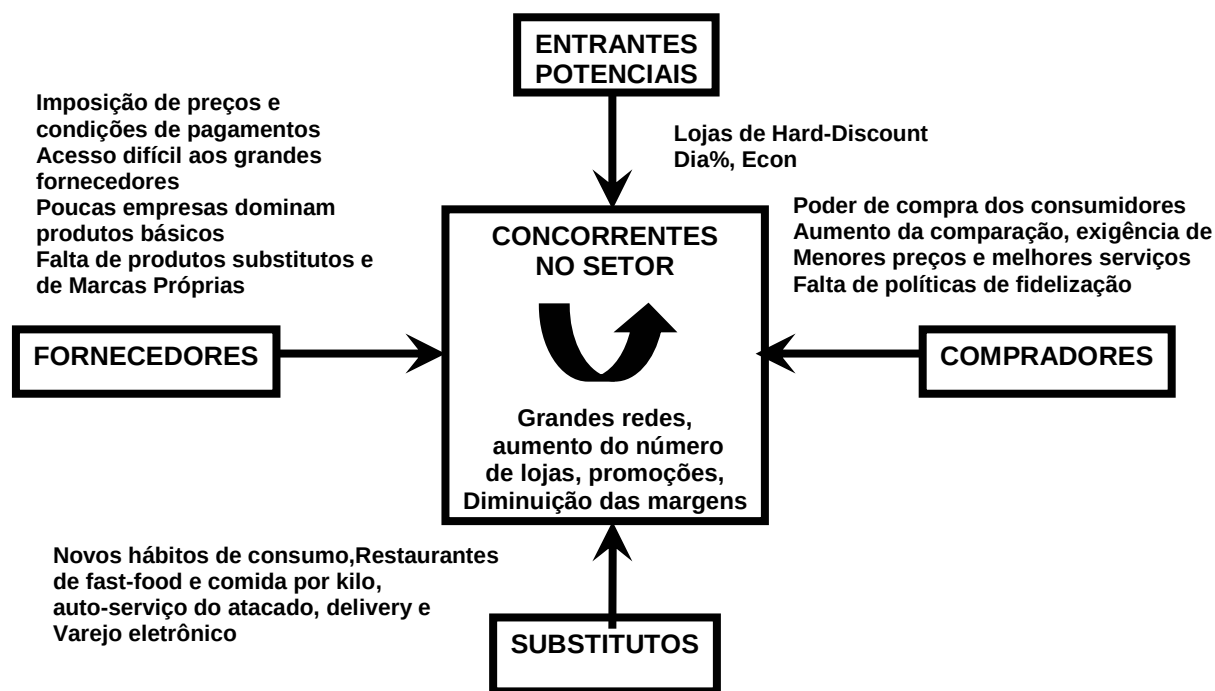
Esta força é muito intensa no setor de supermercados, principalmente após a estabilização econômica conseguida após o Plano Real em 1994 e consiste no uso de táticas de concorrência via preços, campanhas promocionais, lançamento de novos produtos, aumento de serviços, garantias, assistências técnicas e outros (LEPSH; TOLEDO, 2000).

Essa rivalidade pode ser também chamada de concorrência intra-tipo, pois ocorre quando dois ou mais varejistas do mesmo tipo competem diretamente entre si no mesmo mercado (PARENTE, 2000). Para Di Luca e Pacagnan (2002) a rivalidade entre os concorrentes é a mais óbvia das cinco forças, pois se deve à variedade de composições resultantes a partir da rivalidade entre a quantidade e tamanho dos concorrentes que compõem o escopo do mercado. Com isto, segundo estes autores, quanto mais concentrado for o setor de atividade, maior a restrição à entrada de novos concorrentes já que o participante maior determina os preços do setor e disciplina os oponentes.

A internacionalização de capitais trouxe ao mercado interno brasileiro as grandes redes multinacionais de supermercados, acirrando fortemente a rivalidade entre as empresas do setor e criando um cenário ameaçador para os pequenos supermercados independentes. O grande poderio econômico das grandes redes multinacionais ampliou a disputa de mercado

entre as redes instaladas, além de campanhas publicitárias agressivas criando dificuldade de rentabilidade aos pequenos supermercados independentes (figura 7).

Figura 7: Forças que dirigem a concorrência dos supermercados independentes



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.4).

A figura 07 apresenta as forças que dirigem a concorrência dos supermercados independentes, que foi destacado na análise estrutural do setor e como cada força influencia diminuindo a rentabilidade, reduzindo as margens de lucro e comprometendo a competitividade e a sobrevivência destas empresas.

1.5 A Cadeia de Valor no Setor de Supermercados

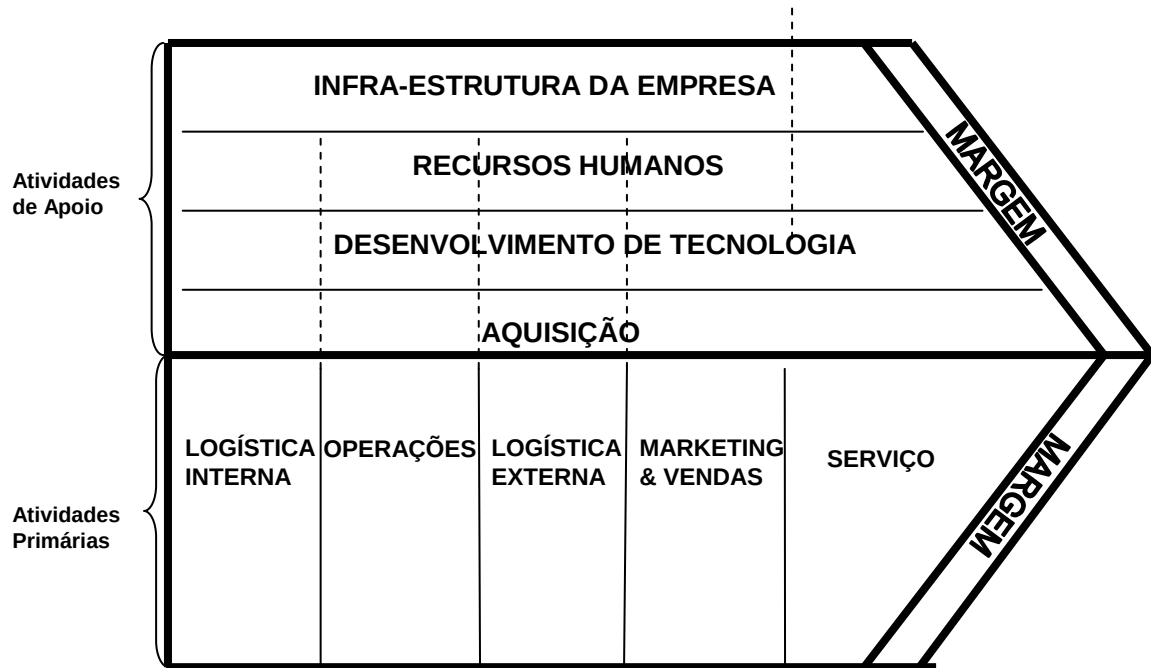
Segundo Pacagnan e outros (2004), o mais importante no processo de planejamento estratégico para qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagem competitiva. A cadeia de valor é uma reunião

de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. É um instrumento de análise das principais atividades estratégicas da empresa para poder visualizar o desenvolvimento dos custos, as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A vantagem competitiva de uma empresa acontece quando esta realiza tais atividades estratégicas da forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER,1989).

Para Lepsh e Toledo (2000) a cadeia de valor segmenta uma empresa nas atividades distintas que ela realiza, desde a de infra-estrutura até as de comercialização. É uma ferramenta importante para se alcançar ou aumentar a vantagem competitiva, que no varejo pode ser desde uma localização privilegiada em relação aos concorrentes, um formato de loja mais atualizado, introdução de marcas próprias, a automação comercial melhorando o atendimento ao cliente.

A cadeia de valor (figura 8) mostra o valor total, que consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são os processos distintos, pelos quais uma empresa desenvolve um produto valioso para seus clientes. A margem é a diferença entre o valor total e custo da atividade de valor. As atividades de valor podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades de fabricação física do produto e na sua venda para o cliente, sendo subdividida em cinco partes: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. As atividades de apoio mantêm as atividades primárias dando suporte, fornecendo insumos adquiridos (aquisição), desenvolvimento de tecnologia, recursos humanos e várias funções administrativas por meio da infra-estrutura da empresa (PORTER,1989).

Figura 8: A Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter (1989, p.35)

A busca pela sobrevivência e pela perenidade das pequenas e médias empresas de supermercados está no pleno desenvolvimento das atividades primárias e de apoio, que juntas por meio de elos interligados criam valor para os seus clientes. Uma das formas encontradas para buscar esta sobrevivência é pela criação da vantagem competitiva de uma empresa sobre seus concorrentes (PACAGNAN *et al.*, 2004). Segundo Porter (1989) a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Para entender a vantagem competitiva das pequenas e médias empresas de supermercados faz-se necessário analisar a cadeia de valor do setor supermercadista e mais especificamente a cadeia de valor dos supermercados de pequeno e médio porte.

Johnson (1988 apud LEPSH; TOLEDO, 2000) adaptou a cadeia de valor para o varejo mostrando os elementos operacionais e as principais funções das empresas (Quadro 2). De acordo com este autor, cada um dos elementos da cadeia de valor pode adicionar valor real ou percebido, e assim contribuir para a diferenciação; este conceito de cadeia de valor tem o mérito de mostrar os conceitos específicos da diferenciação, sua contribuição relativa ao processo e seus custos relativos.

Quadro 2: Cadeia de Valores do Varejo

Infraestrutura da Empresa			
Treinamento	Qualidade do treinamento	Pesquisa de mercado	Serviços de chão de loja
Mix de produtos	Feedback e controle	Informação de marketing	Velocidade dos caixas
Estratégias	Sistemas de <i>feedback</i>	Promoção	
Localização de estoque	Arquitetura ambiental e imagem	Vendas a crédito e pós venda	Localização da loja
Distribuição e estocagem	<i>Merchandising</i>	Marketing	Operação da loja
	Mix de produtos Qualidade <i>Design</i>	Promoção Propaganda Políticas	Apresentação Serviços financeiros Serviços caixas

Fonte: Johnson (1988 apud LEPSH, TOLEDO, 2000, p.8)

A cadeia de valor de um supermercado independente pode ser dividida nas atividades chaves relacionadas acima (figura 8 e quadro 2), sendo mais fácil de compreender mediante a subdivisão destas atividades de valor da seguinte forma:

1.5.1 Atividades primárias:

As atividades primárias no varejo englobam os processos mais tangíveis diretamente relacionados à criação de valor para os clientes (PARENTE,2000). As atividades primárias são:

- **Logística Interna:** Atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição interna dos produtos, controle de estoques e devolução de produtos aos fornecedores (PORTER,1989). Nos supermercados estas atividades são:

- . Recebimento de produtos
- . Conferência de produtos
- . Armazenamento
- . Inventários
- . Devoluções etc.

- **Operações:** São atividades relacionadas com a transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos e operações de produção (PORTER,1989). As operações nos supermercados não estão relacionadas com a transformação de matérias-primas em produtos acabados, com exceção de alguns departamentos como a padaria e o açougue, mas as operações nestas empresas de varejo estão na facilitação do processo de compras dos clientes, por meio da preparação dos produtos para serem vendidos e são atividades muito importantes para este setor. Estas atividades são:

- . Abastecimento e reposição de loja
- . Limpeza de loja
- . Operação de frente de caixa
- . Balcões de atendimento
- . Áreas internas de produção de padaria e açougue.

- **Logística Externa:** São atividades relacionadas à distribuição física do produto para os compradores, no varejo esta atividade é pouco significativa, pois presta serviço em seus

próprios locais (PORTER,1989). De qualquer forma, as principais atividades nos supermercados são:

- . Transferências de produtos entre lojas
- . Transportes de produtos de hortifrutigranjeiros do CEAGESP
- . Entregas em domicílio.

- **Marketing e Vendas:** São atividades relacionadas ao processo de criar o modo pelo qual os compradores possam comprar o produto e a convencê-los a comprar (PORTER,1989). Estas atividades nos supermercados independentes são:

- . *Merchandising* no ponto de venda
- . Ambiente de loja
- . Promoção de vendas
- . Elaboração de tablóides promocionais
- . Precificação no ponto de venda
- . Divulgação

- **Serviços:** São atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto (PORTER,1989). Nos supermercados independentes os serviços buscam agregar valor à atividade principal e possibilita diversas formas de desenvolver estratégias de diferenciação com a concorrência. As principais atividades desenvolvidas são:

- . Crédito ao cliente
- . Diversas formas de pagamentos
- . Correspondente bancário
- . Atendimento ao cliente
- . Entregas e instalação de Gás de cozinha

1.5.2 Atividades de apoio

As atividades de apoio dão suporte às atividades primárias do varejista, e consistem em importante fonte de vantagem competitiva para os varejistas (PARENTE,2000). As atividades de apoio são:

- **Aquisição:** A aquisição é desenvolvida pela função de compras de insumos na cadeia de valor da empresa. Estes insumos adquiridos são matérias-primas, suprimentos, produtos acabados, ativos como máquinas, equipamentos, bens móveis e imóveis (PORTER,1989). A função compras é determinante como uma atividade geradora de valor para os supermercados independentes, pois possibilita um grande impacto nos custos dos produtos para a comercialização, influencia o nível de preços e a rentabilidade do varejo. As principais formas de aquisição são:

- . Busca, seleção e manutenção de fornecedores
- . Composição do *mix* de produtos
- . Negociação, compras de produtos para revenda e abastecimento
- . Compras de equipamentos para supermercados
- . Compras de suprimentos
- . Aquisição de computadores
- . Aquisição de serviços de transportes
- . Aquisição de serviços de agências de propaganda
- . Contratação de serviços bancários
- . Contratação de serviços de financeiras
- . Contratação de serviços de entregas em domicílio de gás de cozinha.

- **Desenvolvimento de Tecnologia:** O desenvolvimento de tecnologia é importante para a vantagem competitiva em todos os setores, pois estas atividades contribuem para

melhorar e aperfeiçoar o produto e o processo e podem ser vitais para alguns setores (PORTER,1989). Nos supermercados, o desenvolvimento tecnológico está em atividades e tecnologias envolvidas em servir os clientes, tais como a tecnologia da informação, EDI e reposição contínua (PARENTE,2000). As principais atividades são:

- . Desenvolvimento de sistemas de *softwares* de E.R.P.
- . Desenvolvimento de processos operacionais padrões
- . Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (E.D.I./E.C.R.)
- . Pesquisas de satisfação dos clientes
- . Pesquisas de preços
- . Pesquisas de participação de mercado
- . Desenvolvimento de *DataBase* Marketing
- . Transferência Eletrônica de Fundos nos Caixas
- . Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (correspondente bancário, recarga de celular etc).

- **Recursos Humanos:** A função organizacional de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todo o pessoal envolvido na empresa. A função de recursos humanos influencia diretamente a vantagem competitiva das empresas pelo seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos funcionários e do custo da contratação e do treinamento (PORTER, 1989). Outra contribuição dos recursos humanos está em alinhar a equipe nos valores e prioridades da empresa, como, por exemplo: foco no cliente, respeito ao funcionário, intolerância ao desperdício e melhoria contínua (PARENTE, 2000). No varejo as principais atividades são:

- . Políticas de recrutamento e seleção
- . Políticas de treinamento de colaboradores
- . Políticas de treinamento de gestores.

- **Infra-estrutura da empresa:** A infra-estrutura consiste em atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas. Diferentemente de outras atividades de apoio, a infra-estrutura geralmente apóia toda a cadeia de valor, e não atividades individuais (PORTER, 1989). Nos supermercados estas atividades são:

- . Qualidade dos processos
- . Planejamento
- . Gestão financeira
- . Contabilidade
- . Atividades jurídicas
- . Atividades administrativas etc.

Todas estas atividades primárias e de apoio da cadeia de valor foram adaptados de Porter (1989) e de Johnson (1988 apud LEPSH; TOLEDO, 2000) na figura 9 pelo autor para efeito ilustrativo.

Figura 9: A Cadeia de Valores Genérica dos Supermercados Independentes



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.35) e Johnson (1988 apud LEPSH, TOLEDO 2000,p.8)

De acordo com Casarotto e Pires (1998) o grande problema das pequenas e médias empresas é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas. Ainda segundo Casarotto e Pires (1998), o que as pequenas empresas sempre fizeram bem foi produzir com flexibilidade e administrar essa produção. No caso dos supermercados independentes esta regra também se aplica, apesar de produzir não ser o seu objetivo, mas a operação de loja, o contato direto com o cliente, o atendimento personalizado e principalmente, o ato de comprar e revender mercadorias fazem parte da operação do pequeno varejo.

No entanto, à medida que o mundo dos negócios foi adquirindo maior complexidade, a cadeia de valor expandiu-se para frente e para trás, e suas atividades centrais, de produção para a indústria e operação de loja para o varejo, tornou-se insuficiente para manter a competitividade (CASAROTTO; PIRES, 1998), necessitando cada vez mais do desenvolvimento pleno de outras atividades de valor. Jarillo e Ricart (1987) destacam que as principais dificuldades das empresas estão em superar os custos de transação, isto é, os custos que vão além dos custos de produção e de operação.

As vantagens tradicionais que o varejo possui como foram relatadas anteriormente, na figura 1, a utilidade de tempo, a utilidade de posse e a utilidade de lugar deixam de ser suficientes para a sobrevivência do pequeno supermercado independente, pois com o aumento do número de concorrentes no mesmo setor ou na mesma região estas vantagens são diluídas. Do mesmo modo as funções do varejo (figura 2) apesar de não perderem a sua essência que é agregar valor para os produtos e serviços comercializados para o consumidor final, também deixam de serem suficientes para sobrevivência do pequeno varejo.

De acordo com Pacagnan e outros (2004), a entrada das grandes redes de varejo constitui-se em uma ameaça aos pequenos supermercados independentes. E, como forma de buscar maior competitividade no mercado identificaram que a economia de escala praticada por estas grandes empresas era a sua principal vantagem competitiva, que pelo seu volume de compra conseguiam estabelecer poder de barganha junto aos fornecedores e com isto concediam benefícios e descontos para as compras em escala cada vez maior.

Diante disso, surgem as estratégias de cooperação entre as pequenas empresas, por meio das redes de empresas, que neste trabalho será abordada como as Centrais de Negócios, que valendo-se do modelo do associativismo e do cooperativismo, buscam intensificar as vantagens do varejo e fortalecer suas funções, e também como as Centrais de Negócios

podem colaborar para a sobrevivência dos pequenos supermercados independentes compartilhando as atividades da cadeia de valor. Em primeiro lugar será abordada a literatura sobre o tema de redes de cooperação, definições e características e em segundo lugar as implicações das redes dentro da estrutura do setor supermercadista.

CAPÍTULO 2

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

A formação de novos arranjos e estruturas organizacionais baseadas na colaboração e na cooperação entre empresas pode ser considerada uma alternativa para aquelas organizações que se sentem isoladas e incapazes de acompanhar a dinâmica concorrencial. Grandes empresas optaram por alternativas como alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, parcerias, fusões e incorporações, muitas vezes levando à mesa de negociação companhias rivais que não via outra opção a não ser colaborar para competir (MINTZBERG; QUINN, 2001). As estratégias de cooperação nos negócios entre empresas acontecem por meio das alianças estratégicas, que são uma forma principal de estratégias cooperativas (HITT et al., 2003). Entre as pequenas empresas essas alianças surgiram sob a forma de parcerias entre empresas, Centrais de Negócios, formação de redes de cooperação e colaboração e, em alguns casos, no desenvolvimento de *clusters* de empresas onde a cooperação e a competição acontecem ao mesmo tempo (WEGNER et al. 2004).

Wegner e outros (2004), consideram que o isolamento das pequenas empresas atualmente torna quase impossível acompanhar o ritmo de mudanças e as exigências de atualização tecnológica e gerencial, a adaptação às tendências de mercado e os ganhos de escala necessários à competição, na medida em que a colaboração torna essas exigências possíveis a custos inferiores. Para Hitt e outros (2003), as estratégias cooperativas são formas das empresas alcançarem a vantagem competitiva por meio da cooperação entre empresas e isto só acontece quando as empresas encontram as melhores maneiras de combinarem seus recursos e capacidades para criar competências essenciais que os concorrentes tenham dificuldade de entender e copiar.

As alianças estratégicas são as parcerias entre empresas que permitem que seus recursos, capacidades e competências essenciais sejam combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Estas empresas participando com muitas alianças estratégicas, com várias parcerias formam uma rede de alianças que é base para uma estratégia de rede (HITT et al., 2003). Para Lorange e Ross (1996), as alianças estratégicas bem sucedidas, os seus membros devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início.

2.1 Redes de Cooperação de Pequenas Empresas

O impacto da internacionalização da economia com o aumento da competitividade, a grande concorrência, a necessidade de crescimento da produtividade, a maior exigência de padrões de qualidade e o desenvolvimento tecnológico trouxeram uma grande preocupação às pequenas e médias empresas supermercadistas no sentido de sua sobrevivência e competitividade no mercado em que atuam (BARROS, 2006).

De acordo com Jarillo e Ricart (1987), estas preocupações com a sobrevivência e com a competitividade podem ser expressas nos custos de transação que estas empresas enfrentam, tornando-se cada vez maiores e difíceis de controlá-los por empresas atuando individualmente, muitas vezes seria mais eficiente para um grupo com mais de dois participantes debaixo de um mesmo teto eliminar estes custos de transação.

Os supermercados independentes impossibilitados de realizar altos volumes de compras ficam cada vez mais prejudicados na medida que seus fornecedores passam a representar um papel muito forte dentro do modelo das cinco forças, concorrendo contra a

rentabilidade dos pequenos supermercados, que ainda tem que enfrentar a forte rivalidade da concorrência e dos clientes compradores, que se utilizam desta concorrência como comparação, forçando menores preços e melhores serviços (PACAGNAN *et al.*, 2004).

Devido a esses fatos, as organizações adotam formas de gestão de trabalho, nos seus produtos e nos seus processos de produção, inovando na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais e condicionando-as na adoção de novas estratégias. Entre essas novas estratégias está a formação de redes entre empresas, uma prática atual que busca garantir a sobrevivência e a competitividade das pequenas e médias empresas, criando uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Pacagnan e outros. (2004) destacam que as redes de empresas oriundas das alianças estratégicas são uma alternativa para enfrentar a competição pela lucratividade e rentabilidade dos pequenos supermercados, disputados pelos concorrentes, fornecedores e clientes.

Esta orientação para as redes de empresas busca destacar a forma pela qual podem construir a sua vantagem competitiva. Jarillo (1986) foi um dos primeiros autores a conceituarem redes de empresas e define as redes como sendo acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede.

De acordo com Grandori e Soda (1995), uma rede de empresas é um modo de regulação da interdependência entre as empresas que diferem de uma forma de agregação destas unidades dentro de uma única empresa. Essa forma peculiar de agregação é coordenada por meio dos sinais do mercado (preços, movimentos estratégicos, conluio tácito, etc) e é baseado na cooperação dos seus participantes. Os atributos valiosos destas redes são a coordenação dos processos e o emprego da coalizão das estruturas entre empresas.

Para Cândido e Abreu (2000), uma rede organizacional é uma estrutura na qual participam empresas que, devido a limitações de tamanho ou estrutura não podem garantir sozinhas as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, sendo formadas por uma estrutura celular não rigorosa e por atividades que introduzem constantemente novos materiais e elementos. Ou seja, as redes propiciam às empresas a superação do individualismo e a busca da eficiência coletiva, como forma de tornarem-se e manterem-se competitivas.

Já Podolny e Page (1998) definem as redes como uma forma de organização com uma coleção de atores, que possuem relações de troca duráveis e repetidas uns com os outros e, ao mesmo tempo, não tem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver as disputas que surgem durante as trocas. Para Wegner e outros (2004) rede de empresas caracteriza-se como um grupo de organizações que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns por meio de relações horizontais ou verticais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Dessa forma, as redes podem apresentar diversos tipos de configurações, tipologias e características que serão apresentadas na visão de diversos autores.

2.1.1 Tipos de configurações de redes de empresas

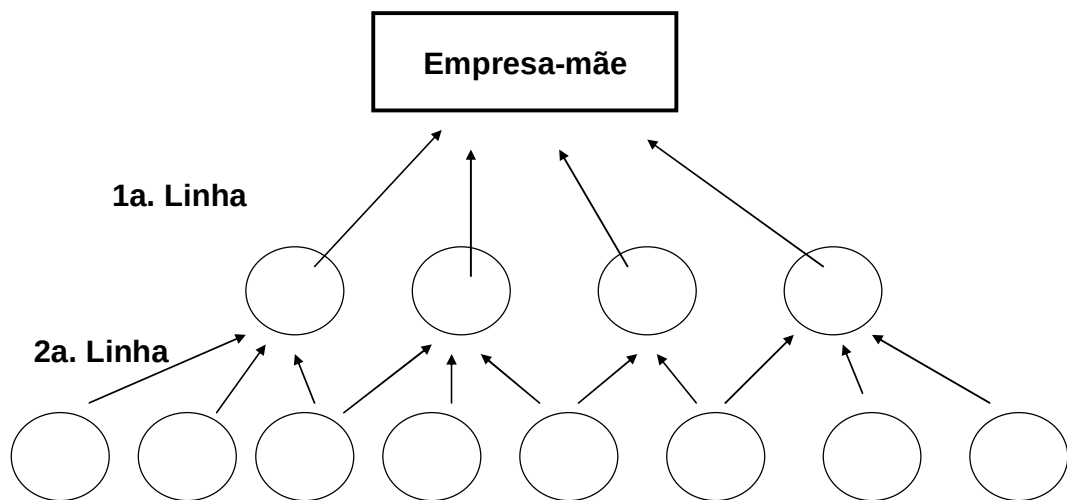
Wegner e outros (2004) consideram os principais tipos de configurações de redes de empresas divididas em redes verticais, redes horizontais e *clusters*.

Redes verticais: caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas. Estas redes verticais podem ser também chamadas de redes por integração vertical e geralmente dependem da existência de

empresas maiores, com pequenas empresas sendo subcontratadas ou fornecedoras das maiores, possuindo uma relação de dependência ou de subordinação (franquias).

Para Hitt et al. (2003) as redes verticais são alianças estratégicas complementares verticais, que são formações entre empresas que concordam em usar suas habilidades e capacidades em diferentes etapas da cadeia de valor para criar mais valor. Casarotto e Pires (1998) chamam este tipo de redes verticais de rede *top-down* (figura 10).

Figura 10: Modelo de rede *topdown*



Fonte: Casarotto e Pires (1998, p.34)

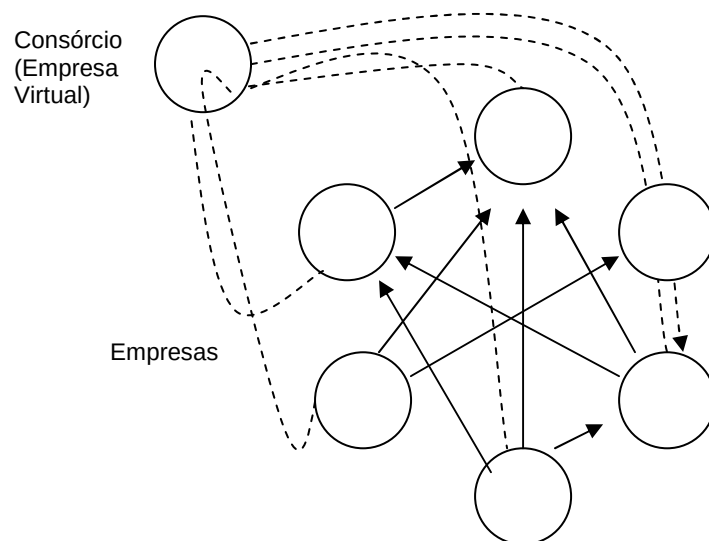
De acordo com Casarotto e Pires (1998) essas redes caracterizam-se como uma união de todas atrás de uma liderança (empresa-mãe), sincronização, negação das divergências e superação de conflitos. São exemplos deste tipo de rede a indústria automobilística e o sistema de integração das agroindústrias.

Redes Horizontais: caracterizam-se pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar (WEGNER et al., 2004). De acordo com Podolny e Page

(1998) estas redes são formadas por empresas concorrentes, que atuando de forma conjunta buscam benefícios de aprendizagem, legitimação, status e benefícios econômicos.

Para Hitt e outros (2003) as redes horizontais são alianças complementares horizontais, que são formações entre parceiros que concordam em combinar seus recursos e habilidades para criar valor na mesma etapa da cadeia de valor. São exemplos deste tipo de rede, as redes de compradores, redes de fornecedores, consórcios de exportação e as Centrais de Negócios. Casarotto e Pires (1998) denominam este tipo de modelo de rede flexível de empresas (figura 11).

Figura 11: Modelo de rede flexível



Fonte: Casarotto e Pires (1998, p.34)

De acordo com Casarotto e Pires (1998) este tipo de rede caracteriza-se pela união, por meio de um consórcio, com objetivos amplos ou mais restritos. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, porém com maior flexibilidade e agregação de valor, abrangendo a fabricação de produtos, a valorização de marcas, a comercialização ou aquisição

conjunta de produtos, o desenvolvimento de produtos, as exportações, a obtenção de crédito, entre outros. A região da Emilia Romagna, na Itália é um exemplo deste modelo de rede flexível.

Clusters: um *cluster* é definido como uma concentração geográfica e setorial de empresas, gerando benefícios como o surgimento de fornecedores que providenciam materiais e componentes, existência de máquinas novas e de segunda mão para as empresas, o surgimento de um grupo de trabalhadores com habilidades específicas e de agentes especializados em vendas, serviços técnicos e financeiros (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995 apud WEGNER et al., 2004). Do mesmo modo Porter (1998) define *clusters* como grupos, agrupamentos ou aglomerados que são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, podendo ser fornecedores de insumos especiais ou provedores de infra-estrutura especializada.

De acordo com Porter (1998) os *clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação. Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, mas a cooperação também está presente, em grande parte verticalizada, envolvendo empresas de setores afins e instituições locais. São exemplos de *clusters* famosos: o Vale do Silício, nos Estados Unidos, e no Brasil, o *cluster* dos calçados femininos no Vale dos Sinos.

Outros autores desenvolvem tipologias diferentes para classificar as redes de empresas, Podolny e Page (1998) tratam o estudo de redes de empresas sob a perspectiva da governância e da forma de funcionalidade da organização da rede. Essa funcionalidade é demonstrada pela forma de participação das empresas associadas por meio da aprendizagem de novas habilidades e aquisição de conhecimento, o ganho de *status* e legitimidade; o alcance de benefícios econômicos e a diminuição da dependência de recursos.

As redes de empresas para Grandori e Soda (1995) possuem tipologias baseadas no mecanismo de coordenação empregado e no grau de centralização e formalização da rede. As redes de empresas são classificadas de Redes Sociais, Redes Burocráticas e Redes Proprietárias, podendo ser simétricas ou assimétricas.

Redes Sociais: são redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum contrato formal, podendo ser dividida em redes sociais simétricas ou assimétricas. Nas *redes sociais simétricas* não existe um órgão de poder, pois todos os participantes têm a mesma influência. Nas *redes sociais assimétricas* existe um agente central que formaliza os contratos entre as empresas e atua em especificações de produtos ou em serviços negociados, e não na organização do relacionamento entre empresas.

Redes Burocráticas: são redes que possuem um contrato formal para regular as especificações de fornecimento, a própria organização da rede e as condições de relacionamento de seus membros. As *redes burocráticas simétricas* são as associações comerciais que auxiliam o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares. As *redes burocráticas assimétricas* são as redes de agências, licenciamento e franquias são casos tradicionalmente conhecidos deste tipo de rede.

Redes Proprietárias: São redes formalizadas com acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. As *redes proprietárias simétricas* são as *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. As *redes proprietárias assimétricas* são caracterizadas pelas associações de *capital ventures*, que envolve uma parceria entre o investidor de um lado e a empresa parceira do outro.

Para Hoffmann e outros. (2004), as redes de empresas podem ser caracterizadas por quatro diferentes modos e com suas respectivas tipologias. Os autores chamam estas características de indicadores que são: direcionalidade, localização, formalização e poder. Estas características são a forma encontrada pelos autores para compreender a formação das redes, os seus objetivos, a descrição dos processos das redes, para entender o seu funcionamento e finalmente como uma forma de classificação das redes de empresas.

Direcionalidade: As características das redes e suas tipologias quanto a direcionalidade, referem-se à direção das relações entre as partes, que podem ser de dois tipos de direção: redes verticais e redes horizontais. As redes verticais são aquelas em que os processos são realizados por empresas distintas, essas empresas adotam a estratégia de especialização, terceirizando aqueles processos que não agreguem valor ao seu produto final. As redes horizontais são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos ou mercados, o seu objetivo está relacionado com os ganhos que se pode obter pela união das partes (HOFFMANN et al. 2004). Basicamente são as mesmas características já abordadas anteriormente por Wegner e outros (2004) e Casarotto e Pires (1998)

Localização: A segunda característica descrita por Hoffmann e outros (2004) é quanto à localização das redes que segundo os autores podem ser dispersas ou aglomeradas. As redes com características de dispersão são aquelas que interagem por meio de um processo de logística avançado, que permite superar a distância; costumam ser redes verticais, com escopo no desenvolvimento e produção de produtos e serviços. As redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que muitas vezes se estendem além daquelas puramente comerciais, ou seja, neste tipo de rede é possível encontrar instituições que costumam dar suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia e instituições governamentais.

Formalização: A terceira característica é a formalização das redes, ou seja, podem ser formalizadas por meio de um contrato entre as partes ou podem ser informais, sem uma base contratual explícita. As redes formais são um modo de impedir comportamentos oportunistas, que podem lesar uma das partes, gerando custos nas transações. Com o estabelecimento de contratos as empresas podem prevenir-se contra esses comportamentos oportunistas, dando garantias aos membros da rede. As redes informais de base não contratual são aquelas baseadas na confiança estabelecida, ou seja, no relacionamento social configurado em anos de convívio entre as partes (HOFFMANN et al. 2004).

Poder de decisão: É a última e quarta característica importante descrita por Hoffmann e outros. (2004) estando relacionada com o poder de decisão dentro das redes; segundo estes autores existe sempre uma forma de hierarquia das decisões dentro de uma rede de empresas. As redes verticais evidenciam esta hierarquia do poder de decisão mais claramente, pois normalmente apresentam uma grande empresa-mãe que integraliza o processo final. Esta forma de relação de poder é tipificada como orbital, ou seja, existe uma empresa no centro do poder e as outras empresas circulam ao seu redor. Já a rede não-orbital é quando cada membro integrante possui a mesma capacidade de tomada de decisão, onde trabalham de forma cooperada sem a existência de um centro de poder. Normalmente, neste caso existe uma diretoria composta por associados, que representam suas empresas e que foram eleitos pelo voto direto para compor o comando da entidade.

O quadro 3 ilustra sinteticamente os principais autores analisados e suas respectivas contribuições teóricas para os tipos de configurações de redes de empresas.

Quadro 3: Tipologia de Redes de Empresas

Autores	Tipologias
Grandori e Soda (1995)	Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
Podolny e Page (1998)	Aprendizagem: aquisição de habilidades Legitimação e Status: aumenta o valor do associado Benefícios Econômicos: custos e qualidade Dependência de Recursos: diminuição de incertezas
Wegner, Costenaro, Schmitt e Wittmann (2004)	Redes verticais: empresa-mãe associada com M.P.E. Redes horizontais; cooperação entre empresas Clusters: coexistência com cooperação e competição
Casarotto e Pires (1998)	Redes Top-Down: Subcontratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: Consórcios
Porter (1998)	Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva
Hoffmann, Molina-Morales, Martinez-Fernandez (2004)	Direcionalidade: Vertical e Horizontal Localização: Dispersa e Aglomerada Formalização: Base contratual formal e Base não contratual Poder: Orbital e Não-orbital

Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001, p.298)

2.1.2 O Conceito de Centrais de Negócios

As Centrais de Negócios podem ser definidas segundo a literatura apresentada como uma Rede Flexível (CASAROTTO; PIRES, 1998). Nelas, as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, possuindo muito mais flexibilidade de atendimento e com isto agregando valor. Ou ainda, uma Rede Horizontal (WEGNER et al., 2004) cuja característica é a colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar, normalmente as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes.

As Centrais de Negócios podem ainda ser caracterizadas pelo mecanismo de coordenação empregado, o grau de centralização e formalização da rede. Com isto, as Centrais de Negócios apresentam características de uma Rede Burocrática Simétrica, na qual existe um contrato formal que se destina a regular as especificações de fornecimento, a

própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros, bem como por ser simétrica desenvolve acordos formais entre as diversas empresas do mesmo setor, sem que prevaleçam interesses particulares (GRANDORI; SODA, 1995).

Na tipologia de Hoffmann e outros (2004) as Centrais de Negócios podem ser caracterizadas quanto à direcionalidade da relação entre as partes que por serem redes horizontais possuem participantes que concorrem pelo mesmo mercado e mesmo produtos, mas possuem objetivos de ganhos em comum. Quanto à localização, as Centrais de Negócios possuem a característica de serem aglomeradas em uma mesma região, pois normalmente enfrentam problemas regionais e representam a maioria das centrais em atividade na fase precursora de seu ciclo de vida (SOUZA, 2004).

Hoffmann e outros (2004) em sua tipologia destacam ainda que quanto à formalização as Centrais de Negócios são caracterizadas por contratos formais de atuação entre os participantes. Segundo Souza (2004) devem elaborar, manter e gerir os documentos internos, que estabelecem as regras, comunicações e procedimentos em suas relações com os associados, fornecedores e demais envolvidos. Finalizando, as Centrais de Negócios podem ser caracterizadas pela forma como é exercido o poder de decisão internamente, sob este aspecto elas podem ser caracterizadas como não-orbital (HOFFMANN et al., 2004), pois possuem características de cooperação, onde o comando é outorgado a uma diretoria eleita pelos associados (SOUZA, 2004).

Para Souza, define-se uma Central de Negócios como:

Operador que, dispondo de recursos econômicos e pessoa 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 (SOUZA, 2004, p.34).

Segundo Carvalho, Ghisi e Martinelli (2003) as Centrais de Negócios surgiram como uma alternativa estratégica dos pequenos e médios supermercados para enfrentar o acirramento da concorrência no setor e garantir a sobrevivência no mercado. Essas associações têm por objetivo principal, num primeiro momento, aumentar o poder de barganha dos pequenos e médios supermercados diante de seus fornecedores, aumentando a quantidade negociada e os prazos de pagamento e, num segundo momento, a tomada de decisões em conjunto e troca de informações, com o objetivo de melhorar os serviços de atendimento aos consumidores, com padronização de lojas, treinamento de funcionários, profissionalização administrativa, entre outras.

Souza (2004) ressalta que o surgimento das Centrais de Negócios contribuiu para a criação de alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas independentes mas também, por criar um modo alternativo para os fornecedores que pressionados pela tendência global de concentração no setor, merece ser estudado, pesquisado, suas melhores práticas divulgadas e sua formação e aperfeiçoamento estimulados por todos. Bem como, a sua contribuição na geração de empregos e no aperfeiçoamento da distribuição de produtos no Brasil e em outros países.

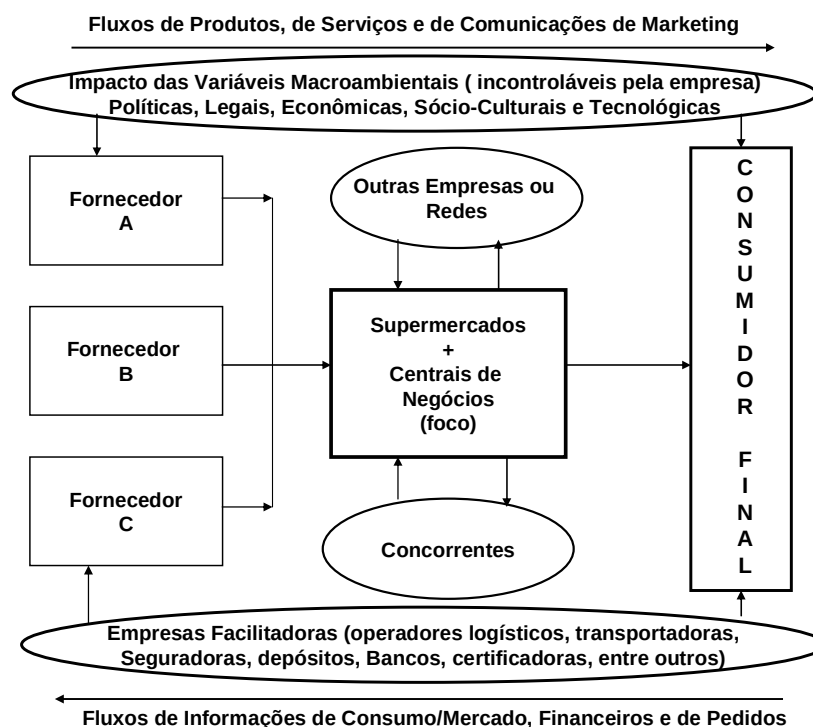
2.1.3 As características das Centrais de Negócios e os canais de distribuição e a cadeia de suprimentos

Alguns autores como Omta (2002 apud LOPES et al., 2004) e Neves (2003) caracterizam as Centrais de Negócios como redes com ênfase em canais de distribuição e da cadeia de suprimentos, ou seja, a rede envolve todos os participantes dentro de um segmento, ou entre setores correlatos, e com isto podem potencialmente cooperar e adicionar valor para o consumidor. Nesta perspectiva a rede de empresas considera o grupo de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa foco analisada, ou a aliança entre elas, como *pools* de empresas.

Segundo Neves (2003) este conceito de rede permite mapear a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais e a ligação no limite da estrutura da rede, além de modelar as ações das empresas envolvidas. Ou seja, permite analisar uma empresa ou conjunto de empresas e seus fornecedores e distribuidores, analisar o relacionamento entre eles, o impacto do envolvimento externo e a posição dos competidores, além de permitir adicionar as empresas facilitadoras neste processo de canais de distribuição (operadores logísticos, transportadoras, seguradoras, depósitos, bancos, certificadoras, entre outras).

Dentro desse conceito para Lopes e outros (2004), as Centrais de Negócios atuam como gestoras da cadeia de suprimentos e da distribuição de produtos dos supermercados com ela relacionados. A inter-relação e a interdependência entre as empresas da rede favorecem o desenvolvimento de ações coletivas e estratégias que beneficiam toda a rede (figura 12).

Figura 12: A empresa vista como rede: As Centrais de Negócios



Fonte: Lopes et al. (2004, p.6)

A figura 12 acima busca demonstrar o papel das Centrais de Negócios com foco na análise do conceito de canais de distribuição e cadeia de suprimento proposto por Neves (2003) e Lopes e outros (2004) e mostrar todos os participantes do canal que se inicia com os fornecedores, passam pelas Centrais de Negócios e os supermercados associados e chega no consumidor final; mostrar o fluxo dos produtos e o fluxo das informações da cadeia, além das variáveis ambientais que a afetam, os concorrentes e as empresas facilitadoras da cadeia de suprimentos.

Autores como Marqui, Guirro e Merlo (2002) analisam a perspectiva das Centrais de Negócios com ênfase em canais de distribuição e cadeia de suprimentos também, porém sob uma ótica diferente. Estes autores consideram que as Centrais de Negócios por meio do associativismo buscam alcançar a sua vantagem competitiva pelos chamados sistemas verticais de marketing (SVM), que surgiram como uma tentativa dos membros do canal de controlar o comportamento do canal e de eliminar o conflito que ocorre quando membros independentes tentam alcançar seus próprios objetivos de forma isolada.

Segundo Kotler (2000), o sistema vertical de marketing (SVM) é formado pelo(s) fabricante(s), pelo(s) atacadista(s) e pelo(s) varejista(s), todos juntos em um sistema unificado. Um determinado membro do canal (capitão do canal) é dono ou franqueador dos outros membros ou tem tanto poder que atrai a cooperação de todos. O capitão do canal pode ser o produtor, o atacadista ou o varejista. Os SVMs podem ser classificados em corporativo, administrado e contratual. Não serão abordados os dois primeiros por não fazerem parte do escopo deste trabalho.

Marqui, Guirro e Merlo (2002) definem o SVM contratual por ser regido por contratos que integram as atividades de empresas independentes nos sucessivos níveis do canal, podendo ser estruturado por meio de cooperativas patrocinadas por varejistas. De acordo com Parente (2000) as cooperativas de varejistas são instituições atacadistas formadas e possuídas por empresas independentes do varejo, cujo principal objetivo é obter melhores condições de abastecimento, pelo poder de barganha conseguido por meio do maior volume de compras. Para Kotler (2000) nas cooperativas de varejistas os seus membros concentram suas compras por meio da cooperativa, planejam sua divulgação juntos e obtêm lucros na proporção de suas compras.

2.1.4 As características das Centrais de Negócios e o modelo das cinco forças

Com a análise estrutural de Porter (1986), o modelo das cinco forças, mostrado na figura 7 e adaptado pelo autor, na qual são apresentadas as características do setor de supermercados e as forças que dirigem a concorrência dos supermercados independentes, ficaram caracterizadas as principais dificuldades relativas à competitividade que este segmento enfrenta para conseguir sobreviver no mercado. Pacagnan e outros. (2004) estabelecem dentro do modelo das cinco forças as relações existentes entre os fornecedores e as grandes redes de supermercados, que por meio da economia de escala proporcionada pelos grandes volumes de compras conseguem aumentar o seu poder de barganha e com isto obtêm uma importante vantagem competitiva com a redução dos custos de aquisição dos produtos, oferecendo benefícios para as compras em escala.

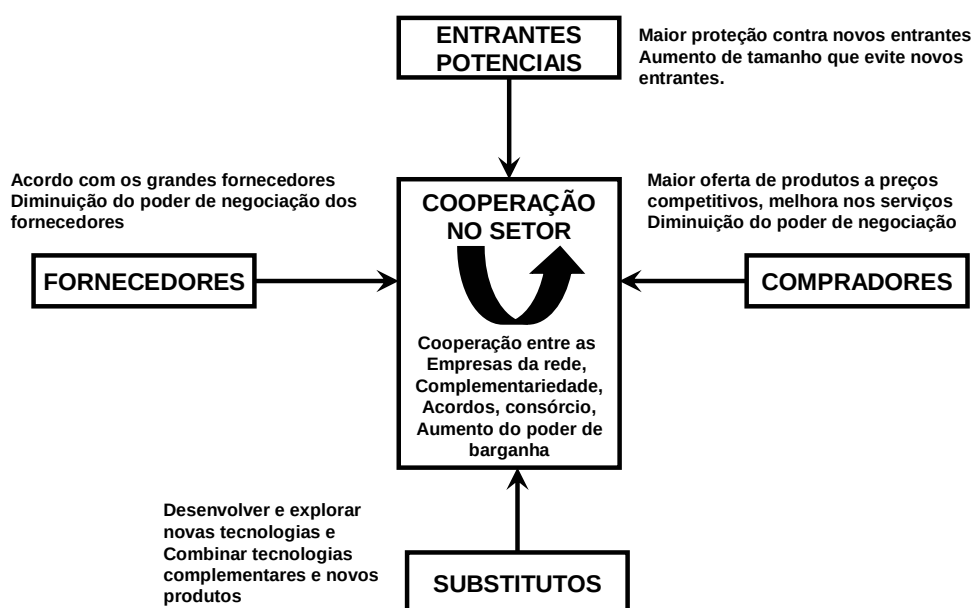
Nesta mesma análise, Pacagnan e outros. (2004) destacam que os supermercados independentes são prejudicados dentro do modelo das cinco forças por não conseguirem fazer a economia de escala suficiente para ser competitivo; por ter que enfrentar a grande concorrência existente no setor e por serem comparados com os concorrentes pelos clientes e com isto necessitando ter preços menores e melhor prestação de serviços.

As estratégias do associativismo e cooperativismo por meio das Centrais de Negócios colaboram para minimizar estes efeitos negativos descritos na figura 7 e tentam potencializar as vantagens da atuação em rede. A figura 13 mostra como o consórcio de empresas por meio da Central de Negócios colabora na mudança das relações entre as empresas e seus fornecedores e clientes, além da mudança de postura dos concorrentes (CASAROTTO; PIRES, 1998).

Utilizando o conceito do modelo das cinco forças, Lorange e Ross (1996) destacam que a estratégia de cooperação utilizada pela aliança entre empresas pode ser desenvolvida em quatro áreas, que potencializam as vantagens da atuação em rede:

- a.** Em relação aos fornecedores: buscando criar maior poder de barganha nessa área em termos de poder de compra e desenvolver contratos favoráveis em longo prazo.
- b.** Em relação aos consumidores: oferecendo um conjunto mais amplo de produtos e mantendo uma força de vendas mais forte para ficar em melhor posição para satisfazer as necessidades dos consumidores.
- c.** Em relação à tecnologia: desenvolvendo e explorando novas tecnologias por meio de esforços conjuntos e combinando tecnologias complementares, com isso levando a uma possível vantagem competitiva sobre os concorrentes.
- d.** Em relação a novos entrantes: combinando esforços para atingir um determinado tamanho que evite novos entrantes, ou seja, criar barreiras à entrada ou combinar esforços para diminuir o número de participantes independentes no negócio específico.

Figura 13: Forças que dirigem a concorrência na Central de Negócios



Fonte: Adaptado de Porter (1986,p.4), Casarotto e Pires (1998,p.61), Lorange e Ross (1996) e Pacagnan *et al.* (2004)

Segundo Pacagnan e outros. (2004) as mudanças ocorridas nas relações da estrutura de mercado com a utilização da estratégia de associativismo, por intermédio das Centrais de Negócios, são principalmente evidenciadas na rivalidade entre os concorrentes do setor e no poder dos fornecedores. Para este autor, nos processos normais de concorrência as grandes empresas líderes impõem suas políticas, estabelecem preços, serviços e escolhem seus concorrentes. Com a grande força que possuem no setor e a parcela de participação de mercado conseguem exercer um grande poder junto aos fornecedores, clientes e concorrentes, conseguindo praticar até estratégias de retaliação sobre concorrentes que ameaçam sua posição no mercado. Já quando ocorrem as alianças estratégicas por meio das Centrais de Negócios este cenário se altera; os pequenos supermercados que anteriormente não ofereciam nenhum perigo à posição dos líderes de mercado se vêem fortalecidos; conseguem vantagens competitivas que não possuíam; obtêm crédito e descontos dos fornecedores, pois compram em grande volume e conseguem buscar posicionamento e diferenciação no mercado.

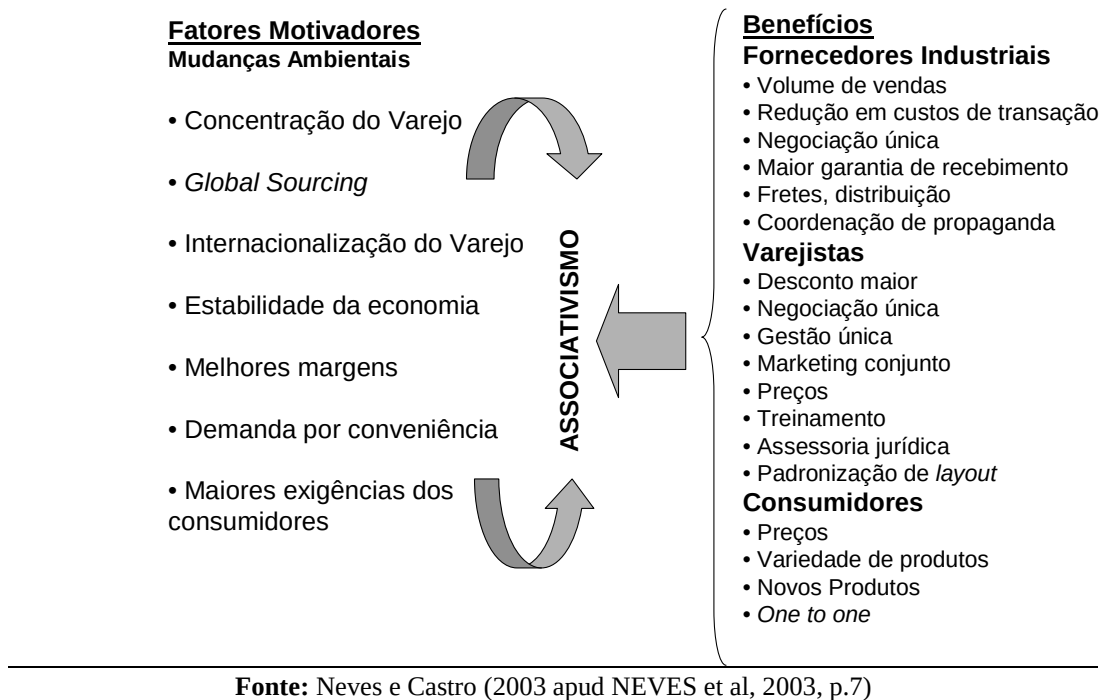
A outra mudança de acordo com Pacagnan e outros. (2004), é o relacionamento com os fornecedores, que vêem seu poder perante seus clientes diminuir, ou seja, aqueles fornecedores que já estavam intimidados pelo poderio das grandes empresas de varejo e que obtinham grande parte de seus lucros vendendo para as pequenas empresas que não possuíam poder, passam a uma situação incômoda na cadeia de seu setor, ao perder poder frente parte considerável de seus clientes. Em relação aos clientes (os compradores) das Centrais de Negócios que apesar de serem beneficiados, pois na maioria das vezes ocorre uma diminuição de preços e melhora na qualidade dos serviços oferecidos, passam a não contar mais com um grande poder de negociação, com a diminuição da rivalidade dos concorrentes associados.

De acordo com Lopes et al. (2004), o cenário de concentração do varejo de supermercados, fez com que os pequenos e médios supermercadistas se unirem na formação de Centrais de Negócios. São modelos de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta (confecção de folhetos, anúncios em rádio e TV), crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamentos e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e de consumidores, entre outras.

Para Marqui, Guirro e Merlo (2002), as Centrais de Negócios que iniciaram suas atividades com objetivo de diminuir custo de aquisição de mercadorias, acabaram desenvolvendo novas práticas gerenciais não idealizadas até então. Principalmente na melhoria da cultura empresarial, troca de experiências, modernização do *layout* das lojas e do atendimento do consumidor, diversificação da oferta de produtos e até a criação de marcas próprias. Esses são alguns dos benefícios das Centrais de Negócios. Porém, o benefício fundamental tem sido a vantagem competitiva obtida com ganhos de logística e distribuição, fatores importantes no conceito de gestão de redes. A figura 14 representa os principais fatores motivadores para o desenvolvimento do associativismo e os principais benefícios para

os varejistas, fornecedores e consumidores segundo Neves e Castro (2003 apud LOPES et al. 2004).

Figura 14: Associativismo: uma estratégia competitiva para o pequeno varejo



Para Neves e Castro (2003, apud LOPES et al. 2004) como mostra a figura 14 não trás benefícios apenas para os varejistas membros das Centrais de Negócios, tais como: desconto maior, negociação única, marketing conjunto, melhores preços, treinamento, assessoria jurídica e padronização de *layout*. Mas contribui como um todo para o canal de distribuição incorporando benefícios para os fornecedores e consumidores. Ainda segundo os mesmos autores, o associativismo foi motivado por alguns fatores de mudanças ambientais que formaram as Centrais de Negócios, tais como: concentração do varejo, *global sourcing*, internacionalização do varejo, estabilidade da economia, melhores margens, demanda por conveniência e maiores exigências dos consumidores.

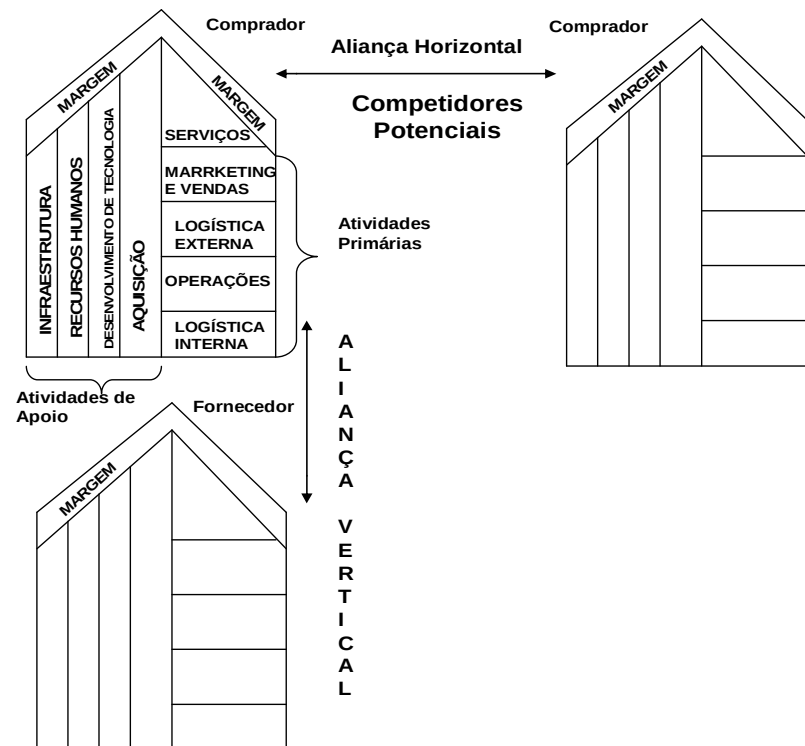
2.1.5 As Centrais de Negócios e a Cadeia de Valor

De acordo com Casarotto e Pires (1998), as principais vantagens tiradas do cooperativismo ou associativismo estão em compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor, que são as funções que agregam maior valor na cadeia. Estas funções podem ser classificadas nas que são mais bem desempenhadas por uma rede de empresas (Central de Negócios) e as que podem ser diretamente compartilhadas pelos parceiros associados (os membros da Central de Negócios). Estas vantagens devem possibilitar aos membros da rede de empresas uma relação ganha-ganha e produzir sinergias, por fazerem parte de uma entidade conjunta mais forte e competitiva beneficiando a todos os participantes (LORANGE; ROSS, 1996).

Os compartilhamentos diretos das funções iniciais e finais da cadeia de valor são realizados pelos elos que interligam as atividades primárias e atividades de apoio. No processo de cooperação, as empresas devem ter claro que seus elos internos devem ser compartilhados com os demais membros da Central de Negócios, inclusive proporcionando novos elos na cadeia (PACAGNAN *et al.*, 2004).

O compartilhamento das atividades primárias e de apoio por meio dos elos de ligação permite que as Centrais de Negócios adicionem valor aos associados que por sua vez alcançam a vantagem competitiva. Hitt e outros (2003) destacam estes compartilhamentos por meio das alianças estratégicas complementares verticais e horizontais, que são criadas para aproveitar as oportunidades de mercado combinando os ativos das empresas parceiras de uma forma complementar para criar novo valor (figura 15).

Figura 15: Alianças Estratégicas Complementares Verticais e Horizontais



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.35) e Hitt et al (2003, p.370)

A figura 15 ilustra o compartilhamento das atividades de apoio e atividades primárias por meio das alianças estratégicas complementares verticais e alianças horizontais, este compartilhamento acontece pelos elos que interligam as atividades, que devem ser compartilhados com os membros da rede de empresas. Este compartilhamento das atividades primárias e de apoio por meio dos elos de ligação permite a criação de valor e com isto os membros da aliança alcançam a vantagem competitiva (HITT et al., 2003).

Segundo Lewis (1992 apud CASAROTTO; PIRES, 1998) as etapas iniciais são representadas por duas funções que são vitais: desenvolvimento de novos produtos e aquisições de matérias primas. A primeira é vital porque aumenta o valor do produto e a segunda porque diminui o preço final do produto, o qual contribui para aumentar o quociente valor/preço. Lorange e Ross (1996) destacam que o principal propósito deste tipo de cooperação, nas etapas iniciais da cadeia de valor, é a obtenção da vantagem de ganho em escala, atingindo-se uma maior capacidade conjunta, o custo baseado em volume e os ganhos de capital podem ser obtidos por investimentos compartilhados.

Para Lewis (1992 apud CASAROTTO; PIRES, 1998) uma rede de empresas (Central de Negócios) reúne competências para cumprir papéis que exijam alto grau de monitoramento do segmento, acompanhamento de tendências mundiais e monitoramento de tecnologia. Para a redução de custos de aquisição é necessário ter a capacidade de comprar em grandes quantidades, com redução de preços, contribuindo para reduzir o nível de estoques das empresas membros da associação e com a conseqüente diminuição dos custos de armazenagem (Quadro 4).

Quadro 4: Maneiras como a cooperação pode adicionar valor aos produtos

Etapa	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 antecipados 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 de 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 Realizar experiências conjuntas
Intermediárias (compartilhamento direto)	Maior capacidade Novos processos Maior eficiência Novas práticas	Partilhar recursos subutilizados Compartilhar Know-how 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 de RH Estudar práticas dos parceiros Compartilhar padrões Aplicar recursos subutilizados Dividir custos e riscos Reduzir a exposição dos investimentos Negociar recursos conjuntamente

Fonte: Lewis (1992 apud CASAROTTO; PIRES, 1998, p.44)

Para Lewis (1992 apud CASAROTTO; PIRES, 1998) as funções de marketing e a logística de distribuição são atividades importantes que as pequenas e médias empresas têm dificuldades de desempenhar sozinhas. São também funções finais da cadeia de valor e envolvem conhecimentos complexos que estão além da capacidade destas pequenas empresas. São necessários elementos humanos altamente capacitados para essas funções. Com isto, a rede de empresas (Central de Negócios) pode arcar com essas funções possuindo elementos capacitados em seu *staff*. Para Lorange e Ross (1996) as funções finais da cadeia de valor

podem ser realizadas pela rede de empresas por meio da coordenação dos sistemas de distribuição, desenvolvendo atividades conjuntas de vendas e combinando linhas de produtos entre as empresas, ou seja, desenvolvendo vantagens de escopo no mercado.

As funções intermediárias (figura 16) da cadeia de valor acontecem por meio do compartilhamento direto entre as empresas membros da associação. O compartilhamento pode ser pela partilha de recursos subutilizados pelas empresas ou a diminuição da ociosidade das empresas. O compartilhamento pode também acontecer por meio da distribuição do *know-how* e a divisão de riscos no desenvolvimento de novos processos (LEWIS, 1992 apud CASAROTTO, PIRES, 1998). Lorange e Ross (1996) destacam que também pode ser vantajoso combinar as forças situadas no início da cadeia de valor com as forças do fim da cadeia de valor entre os membros da aliança estratégica.

As funções de gestão (figura 16) são atividades que também devem ser exercidas pela rede de empresas, pois envolvem: a estratégia da associação, o monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico. Outras atividades como a gestão da qualidade, a preocupação com recursos humanos e captação de recursos financeiros são funções que também devem ser exercidas pela rede de empresas (LEWIS, 1992 apud CASAROTTO; PIRES, 1998).

Figura 16: A cadeia de Valores Genérica dos Supermercados independentes e a marcação das áreas para a Central de Negócios



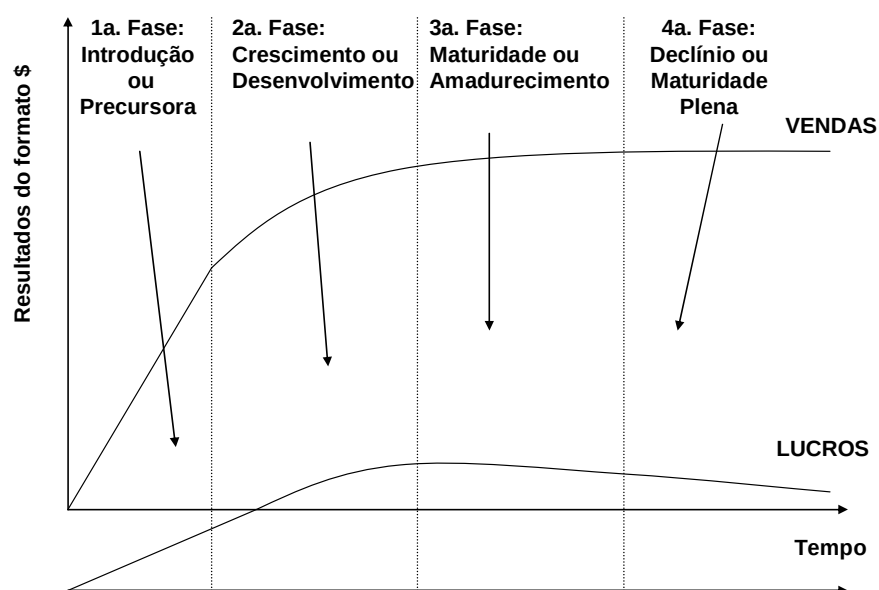
Fonte: Adaptado de Porter (1989,p.35) e Casarotto e Pires (1998, p.45)

Na figura 16 acima todas as atividades da cadeia de valor do supermercado independente que estão sombreadas e de acordo com a análise teórica, podem ser repassadas diretamente para a Central de Negócios. Estas atividades sombreadas permitem ganho por meio da economia de escala e escopo ao serem desenvolvidas pela rede de empresas e são atividades que os associados da Central de Negócios possuem dificuldades de realizar sozinhos. As demais atividades não sombreadas podem ser compartilhadas pelos associados membros da rede pois permite troca de conhecimentos, aprendizagem de melhores processos, novas técnicas operacionais, ganhar acesso a mercados, a tecnologias, riscos divididos, investimentos compartilhados e ganho de tempo (PORTER, 1989; CASAROTTO; PIRES, 1998; LORANGE; ROSS, 1996; PACAGNAN *et al.*, 2004).

2.1.6 O ciclo de vida das Centrais de Negócios

Segundo alguns autores e consultores do varejo (SOUZA, 2004; BARRIZZELLI, 2006; ASCAR, 2006) as Centrais de Negócios, em sua história de desenvolvimento mostra o conceito do ciclo de vida do varejo. O ciclo de vida é um conceito clássico do marketing e encontra aplicação no varejo (figura 17). Como ocorre com os produtos, o formato varejista atravessa quatro estágios que são: introdução, crescimento, maturidade e declínio (PARENTE, 2000).

Figura 17: O ciclo de vida das Centrais de Negócios



Fonte: Adaptado de Parente (2000, p.37), Souza (2004, p.69) e Barrizzelli (2006)

Introdução: A introdução no ciclo de vida do varejo é o período em que o novo formato é inserido no mercado; existem poucos ou nenhum concorrente direto, os lucros são baixos, em virtude dos custos de desenvolvimento e dos ajustes que o novo modelo ainda terá que se adequar (PARENTE, 2000). Para Souza (2004) a fase de introdução adaptada para as

Centrais de Negócios é chamada de precursora, onde ainda não são chamadas de Centrais de Negócios e sim centrais de compras, pois a sua principal motivação para a formação associativa é a melhoria das condições de compras junto aos fornecedores. Nesta fase, o foco concentra-se em melhorar as condições de aquisição de produtos, por meio de descontos e prazos de pagamentos, sendo estes os principais benefícios percebidos e demandados nessa fase pelo associado.

Ascar (2006) e Barrizzelli (2006) concordam e complementam que a primeira fase é da central de compras, na qual as empresas reúnem-se e compram produtos destino, fazem tablóides e, dessa forma, começam a atrair consumidores, é a fase da busca de melhorias dos preços dos produtos comprados.

Crescimento: A fase de crescimento do ciclo de vida do varejo é o período de aumento nas vendas. O modelo alcança aceitação de mercado, pois muitos varejistas desenvolvem lojas no novo formato, o que ajuda a disseminar o novo conceito. É um período de expansão nos lucros, pois o mercado já atingiu alto volume, porém ainda não está saturado (PARENTE, 2000). Segundo Souza (2004) a fase de crescimento adaptada para as Centrais de Negócios é a de desenvolvimento, ela acontece quando já se obteve um razoável grau de integração de informações entre os associados, está sendo usado e legitimado o sistema de negociação conjunta; a central recebe um maior apoio dos fornecedores e o foco passa a ser a prestação de serviços compartilhados, sejam eles na área de propaganda ou na área financeira.

Para Ascar (2006) na segunda fase do ciclo de vida das Centrais de Negócios, a ênfase continua nas compras, mas passam a ser mais orientada para o sortimento e variedade. Nesta etapa a rede pode perceber a importância de montar um pequeno depósito e assim centralizar parte de sua operação, assim como alguns serviços podem ser oferecidos aos clientes da

central, como entregas em domicílio. Barrizzelli (2006) argumenta que nesta segunda etapa surgem as Centrais de Negócios, para compras de sortimentos e itens não estratégicos.

Maturidade: No ciclo de vida do varejo a fase da maturidade é o período em que o crescimento das vendas se estabiliza, pois o novo formato conseguiu a aceitação dos mercados potenciais. A concorrência torna-se muito intensa e há uma tendência de diminuição progressiva dos lucros (PARENTE, 2000). De acordo com Souza (2004) a fase de maturidade adaptada para as Centrais de Negócios é a fase do amadurecimento, em que se torna uma fase decisiva, pois a central passa pela formalização dos processos, melhoria da logística, com eventual abastecimento centralizado e ampliação dos recursos oferecidos, podendo incluir as áreas de pessoal, financeira ou de marketing.

Para Ascar (2006), na terceira fase as redes passam a realizar programas de treinamento para as equipes dos associados, como orientação operacional, e também há o desenvolvimento de um padrão de *layout* e de comunicação visual, de ações de marketing conjuntas, além da necessidade de criação de um centro de distribuição (CD), para organizar e rentabilizar de fato toda a operação da central. Barrizzelli (2006) concorda e completa que na terceira etapa aparecem as centrais de marketing, voltadas para a operação como um todo.

Declínio: A fase de declínio é o estágio em que as vendas e o lucro do formato varejista já começam a diminuir, cedendo espaço para o modelo mais competente e melhor ajustado ao mercado (PARENTE, 2000). Para Souza (2004) diferentemente do declínio, a quarta fase é a da maturidade plena, onde o foco envolve toda a integração tecnológica, sistemas de informação, logística, recebimento e pagamentos centralizados. É uma fase crítica do processo do ciclo de vida das Centrais de Negócios, pois as vantagens obtidas na compra devem compensar a formalidade necessária para uma maior integração tecnológica. O

benefício principal é o aumento do volume de vendas como consequência da comunicação integrada e da transferência de parte dos descontos para o consumidor.

Para Ascar (2006), o futuro das Centrais de Negócios, formadas por pequenas empresas do setor de supermercados, é que a tendência é partirem para criar uma empresa limitada com Centro de Distribuição para gerir estoques e fazer as negociações e o próximo passo é a rede criar uma empresa de sociedade anônima que passa a responder por todas as atividades do grupo. Barrizzelli (2006) concorda que na quarta etapa é formada uma corporação, em que os membros se juntam formando uma empresa e finaliza ao criar-se uma sociedade anônima de capital aberto e os membros passam a serem sócios de uma grande empresa.

2.1.7 A situação atual das Centrais de Negócios no Brasil

De acordo com Barrizzelli (2006), o Brasil ainda se encontra na transição da primeira geração para a segunda geração do ciclo de vida das Centrais de Negócios e para a busca da competitividade é preciso caminhar no sentido das etapas finais do ciclo. Souza (2004) comenta que no Brasil, as Centrais de Negócios não chegam a ter 20 anos de existência e que até o início da década de 90 existiam apenas seis em atividade, ou seja, a maioria das centrais brasileiras encontra-se na sua fase precursora ou de introdução, caracterizada ainda pela visão de centrais de compras, muito mais do que Centrais de Negócios.

Para Souza (2004) a evolução nas fases do ciclo de vida das Centrais de Negócios não acontece pela idade cronológica e sim por meio do volume total de negócios dos associados e aqueles realizados dentro do conceito, assim como a maturidade e a visão empresarial dos associados e gestores. Existirão casos de centrais com 20 ou 30 anos de vida que permanecem

na fase precursora ou de introdução, pois não conseguiram um alinhamento interno de visões, estratégias e objetivos para caminhar para as outras fases do ciclo.

De acordo com Barrizzelli (2006) as perspectivas para o associativismo demonstram uma longa estrada a se percorrer. O sucesso das redes é muito mais resultado do esforço e competência dos grupos e consultores e menos da estruturação de regras. O avanço está em sair das compras especulativas e partir para a ampliação do sortimento, oferecendo oportunidades iguais para todos os participantes em todos os produtos. Para o desenvolvimento das Centrais de Negócios é importante acrescentar serviços comuns, como *layout*, equipamentos, material de consumo, RH e treinamento, pesquisas de satisfação, consultoria, contabilidade e financiamento de seguros, entre outros.

A ABRAS publicou em setembro de 2006 a sexta pesquisa sobre Centrais de Negócios, que realiza anualmente e apresenta o *ranking* das redes de 2006 e mostra que o número de centrais no país se manteve estável, em torno de 150 Centrais de Negócios, mas o número de lojas associadas cresceu 8,87%, totalizando 3.056 lojas, com 13.667 *check-outs* e 1,56 milhão de metros quadrados. O faturamento bruto das Centrais de Negócios em 2005 foi de R\$ 14,2 bilhões. De acordo com a mesma pesquisa as Centrais de Negócios já representam 13% das vendas totais do setor (RANKING, 2006). A tabela 4 mostra a evolução dos dados históricos e os principais indicadores de produtividade das Centrais de Negócios.

Tabela 4: Dados Históricos 2000 – 2005 das Centrais de Negócios

Total Brasil	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Variação (%) 2005 x 2004
Faturamento bruto (R\$)	2 bilhões	3 bilhões	8,2 bilhões	10,15 bilhões	12,02 bilhões	14,2 bilhões	18,3*
Número de centrais/redes	60	80	130	150	150	150	Estável
Número de lojas	1.500	1.800	2.200	2.500	2.807	3.056	8,87
Número de check-outs	5.000	5.500	10.000	11.800	12.344	13.667	10,72
Área de vendas (m²)	600 mil	830 mil	1,1 milhão	1,16 milhão	1,37 milhão	1,56 milhão	13,9
Faturamento por m²	3.333	3.614	7.455	8.750	8.756	9.102	4,0
Faturamento por check-out	400.000	545.455	820.000	860.169	973.752	1.038.999	6,7
Faturamento por loja	1.333.333	1.666.667	3.727.273	4.060.000	4.282.152	4.646.597	8,5
m² por check-out	120	150,91	110	98	111	114	2,7
m² por loja	400	461.11	500	464	489	510	4,29
Check-out por loja	3,3	3,06	5	5	4	4,5	12,5

* Crescimento nominal, em valores reais (deflacionado pelo IPCA) o crescimento é de 10,7%

Fonte: ABRAS (RANKING,2006, p.76-77).

Indicadores importantes de produtividade demonstram o crescimento das Centrais de Negócios no Brasil, em termos de faturamento por loja, houve um acréscimo de 8,5%, passando de R\$ 4,28 milhões em 2004 para R\$ 4,65 milhões em 2005. O faturamento por metro quadrado das centrais cresceu 4%, ficando em torno de R\$ 9.102. Quanto ao faturamento por *check-out*, o desempenho das redes cresceu 6,7%, chegando a R\$ 1.038.999 no ano de 2005. A pesquisa trás ainda outros indicadores de produtividade como a média de *check-out* por metros quadrados apurada em 2005 é de 114, enquanto em 2004 era de 111, a proporção de metro quadrado por loja também aumentou de 489 em 2004 para 510 em 2005 e a média de *check-outs* por loja é 4,5 (RANKING, 2006).

O aumento da produtividade das pequenas e médias empresas supermercadistas associadas as Centrais de Negócios é uma realidade importante como demonstra a pesquisa da

ABRAS (RANKING,2006), o que mostra mais uma contribuição do associativismo. Enquanto o faturamento por metro quadrado do formato supermercado subiu 34% de 2001 a 2005, o das Centrais de Negócios mais que dobrou, saltou de R\$ 3,6 mil ano para R\$ 9,1 mil, uma alta de 150% nas vendas por metro quadrado entre 2001 e 2005. No mesmo período, os supermercados passaram de R\$ 6,8 mil para R\$ 9,2 mil (MORITA, 2006). Para a ABRAS (RANKING,2006) a busca da profissionalização está entre os fatores que têm contribuído para que o segmento de redes e Centrais de Negócios cresça a taxas superiores comparado à média do setor de supermercados no país. A tabela 5 mostra o ranking das 15 maiores Centrais de Negócios do Brasil de acordo com a mesma pesquisa.

Tabela 5: As 15 maiores Centrais de Negócios do Brasil – Ranking ABRAS

CLASS 2005	Razão Social	No. de empresas	No. de Lojas	No. de Checkouts	Área de Vendas m²	No. de Funcionários	Fat. Bruto. Total 2005 (R\$)
1	Smart Varejos Ltda (MG)	700	720	2140	216300	14400	2.592.000.000
2	Rede Valor Sup.(MG)	239	240	677	76500	3225	774.600.000
3	Avaes- Assoc. dos Var. do ES	68	92	579	60720	3478	590.323.411
4	Unisuper- (RS)	96	149	637	77438	3392	576.910.058
5	Rede Super Marca (SP)	5	46	560	48000	3600	560.000.000
6	Super Rede (CE)	7	37	395	35819	3645	450.000.000
7	Unissul (MG)	15	25	201	20460	1560	340.987.139
8	Rede Econômica (MS)	38	45	245	30120	1982	321.189.480
9	Rede Ascal (PR)	7	7	23	3000	35	300.000.000
10	Rede Carioca de Mercados (RJ)	55	78	234	23400	1600	280.000.000
11	Rede Super Ltda. (RS)	52	70	338	36500	1790	260.000.000
12	Rede Litoral (SP)	19	32	234	27275	1545	234.224.000
13	Ales (PR)	27	47	258	33790	758	212.349.000
14	RedeMais Sup. (RN)	23	23	192	15600	1500	192.675.450
15	Rede SuperMais (MG)	12	20	150	17852	1226	160.410.201

Fonte: Adaptado de ABRAS – RANKING (2006, p. 78-79).

Este capítulo de Estratégias de Cooperação trouxe os principais conceitos de redes de empresas, principalmente a cooperação entre empresas. Desenvolveu os vários tipos de configurações de redes de diversos autores, até chegar no conceito tema deste trabalho, as Centrais de Negócios, onde apresenta as principais características, como canais de

distribuição, cadeia de suprimentos e o modelo das cinco forças. O modelo das cinco forças analisa as oportunidades geradas pelo associativismo em relação a competitividade dos supermercados independentes.

O capítulo finaliza com a cadeia de valores das Centrais de Negócios, o seu ciclo de vida e a sua situação atual. Com destaque para a cadeia de valor, que analisa as atividades que podem ser compartilhadas ou assumidas pela Central de Negócios, gerando vantagem competitiva ao associado. Na tabela 5, a Rede Litoral ocupa a posição 12^a colocada por faturamento no último *ranking* divulgado das Centrais de Negócios (RANKING, 2006). A Rede Litoral é o objeto do estudo de caso desta pesquisa, apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

A REDE LITORAL

Este capítulo apresenta a pesquisa para o estudo de caso sobre a Rede Litoral e busca trazer as principais análises de adequação ao padrão estabelecido nos capítulos 1 e 2 de base teórica comparados com os resultados obtidos nas entrevistas. Este capítulo faz um relato histórico da formação da Rede Litoral com suas origens e causas para o início das atividades; apresenta as principais características; sua estrutura organizacional; processo de tomada de decisão e fonte de recursos financeiros. Desenvolve o modelo das cinco forças e a cadeia de valor, dentro da perspectiva associativa da Rede Litoral, como um meio importante para a competitividade dos supermercados independentes.

3.1 A Formação da Rede Litoral

A Rede Litoral é uma Central de Negócios formada por dezenove empresas de supermercados independentes¹, situada na região da Baixada Santista, desde Bertioga até Peruíbe. A região metropolitana da Baixada Santista é composta pelos municípios de Bertioga, Cubatão, Guarujá, Santos, São Vicente, Praia Grande, Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe. Segundo o IBGE (2004) possui uma população de 1.476.820 habitantes. Destaca-se a cidade de Santos como um importante centro da região, com a maior população com cerca de 417.983 habitantes e um dos melhores IDH do Brasil.

¹ Supermercados: Caçula, Forte Itapema, Enseada, Jóia, Super X, Vip, Bolshoi, Barros, Fransue, Varandas, Martinho Rodrigues, Ao Fiel Barateiro, Pirâmide, Talismã, Casa Luanda, Peg Pão, Figueroa, Saito, Baba.

A Rede Litoral conta hoje com um total de trinta e duas lojas. Possui 1.545 funcionários trabalhando nas lojas, são 234 *check-outs* em um total de 27.275 m² de área de vendas e faturou em 2005 R\$ 234.224.000,00. A sede da Rede está na cidade de São Vicente, próximo à Rodovia dos Imigrantes no bairro de Cidade Náutica, no mesmo local onde está em construção o seu Centro de Distribuição. A Rede Litoral é uma Associação civil sem fins lucrativos (RANKING,2006).

A Rede surgiu informalmente em 1995, quando supermercadistas ligados a Regional da Baixada Santista da APAS (Associação Paulista de Supermercados) reuniram-se para realizar atividades de compras em conjunto. Inicialmente, os dirigentes destas lojas perceberam que conseguiriam condições melhores de preços em algumas negociações específicas e as primeiras compras foram de alguns produtos de Natal (bebidas, panetones, aves e derivados de suínos), porém não tinham pretensão em formalizar estas atividades de negociação para futuras compras. Na oportunidade, eram sete supermercadistas que se reuniam com fornecedores específicos e formulavam propostas de pedidos de compras pontuais. As reuniões aconteciam inicialmente na sede regional da APAS na Baixada Santista, na época em que era presidida pelo então Diretor da Regional, Omar Abdul Assaf. Oficialmente a Rede Litoral foi fundada em junho de 1999, passando a ter uma diretoria e um estatuto próprio.

O momento histórico de formação da Rede Litoral acontece logo após a incorporação da Rede Peralta de Supermercados pelo Grupo Pão de Açúcar, em 1999, com isto grande parte dos vendedores e representantes comerciais que atendiam a região da Baixada Santista preocuparam-se com a manutenção de seus empregos, pois para muitos fornecedores esta aquisição corporativa da Rede Peralta inviabilizava manter equipes de vendas e de promoção na região. Estas lojas adquiridas pelo Pão de Açúcar (37 lojas) passaram a serem abastecidas pela logística interna do grupo, que tem suas compras centralizadas em São Paulo.

Este foi um dos fatores motivadores para a formação da Rede Litoral, pois significou uma ameaça para os supermercados independentes da região, pelo fato do risco de perderem o atendimento direto dos grandes fornecedores; isto causaria aumento dos custos de compras dos produtos comercializados e perda da competitividade. Esta ameaça se concretizou, pois muitos fornecedores cortaram suas equipes de vendas na região e para atender o pequeno varejo nomearam intermediários; estes intermediários eram os distribuidores regionais e os principais atacadistas. Segundo o atual Presidente da Rede Litoral o Sr. Ulisses Domingues, os principais fornecedores que deixaram de atender diretamente foram: Bauducco, Jhonson & Jhonson, Colgate-Palmolive, Reckitt-Benckiser, Ceras Jhonson, Kimberly-Klarck, Kraft (Lacta), Quaker, Masterfoods (Ração Pedigree), entre outras.

A formação da Rede Litoral acontece no período de intensas fusões e aquisições no segmento supermercadista no Brasil e no Mundo. O quadro 5 mostra as aquisições nos últimos trinta e cinco anos das três maiores Redes supermercadistas no Brasil. Esta ameaça externa propiciou o início das atividades da Rede. De acordo com ABRAS (LUKIANOCENKO,2006b), os principais fatores que propiciaram os supermercados independentes a unirem-se foram: a melhoria no poder de barganha com fornecedores; a sobrevivência frente à concorrência; a melhora do relacionamento com o cliente; e ter acesso a maior número de fornecedores e operar um *mix* mais qualificado².

² /Mix/ qualificado: produtos de marcas líderes de grandes fornecedores.

Quadro 5: Aquisições realizadas pelas três maiores Redes supermercadistas nos últimos 35 anos.

Classificação no Ranking ABRAS/2006	Empresas	Aquisições e Ano	Bandeiras
1	Companhia Brasileira de Distribuição	Eletro radiobraz (1976), Peg-Pag (1978), Barateiro (1998), Peralta (1999), Reimberg, Nagumo e G. Pires (2000), Sé Supermercados (2002), Sendas (2003).	Pão de Açúcar, Extra, CompreBem, Extra-Eleto e Extra-Perto.
2	Carrefour Com. Ind. Ltda	Eldorado (1997), Planaltão (1998), Mineirão (1999), Lojas paulistas do Big/Sonae (2005)	Carrefour, Champion, Dia%
3	Wal – Mart Brasil	Bompreço (2004), Lojas do sul do país do Sonae (2005).	Wal-Mart, Sam's Club, Wal-Mart todo dia, Bompreço

Fonte: Adaptado de Paula e Nigro (2006, p.26).

Lopes e outros. (2004) destacam que o cenário de concentração do varejo de supermercados, provocou a união dos pequenos e médios supermercados na formação das Centrais de Negócios e que têm entre outras funções a compra conjunta, o desenvolvimento de promoções e tablóides, disponibilização de crédito aos clientes, etc. Carvalho, Ghisi e Martinelli (2003) identificam o surgimento das Centrais de Negócios como uma alternativa estratégica dos pequenos e médios supermercados para enfrentar o acirramento da concorrência no setor e garantir a sobrevivência no mercado e que têm como objetivos aumentar o poder de barganha diante dos fornecedores, melhorar a tomada de decisão em conjunto, a troca de informações, melhorar os serviços de atendimento aos consumidores, padronização das lojas, treinamento de funcionários e profissionalização administrativa.

Estes fatores identificados por Lukianocenko (2006b), por Lopes e outros. (2004) e por Carvalho, Ghisi e Martinelli (2003) foram constatados nesta pesquisa, ficando evidente nas entrevistas sobre o início da formação da Rede Litoral. Segundo o atual Presidente da Rede Litoral Sr. Ulisses Domingues, *“A Associação foi formada devido ao aumento da concorrência das grandes Redes multinacionais que vieram para a Baixada Santista e devido*

a muitas empresas que deixaram de nos atender diretamente. E com a saída da Rede Peralta começaram a nos atender via distribuidor, provocando o aumento de preços das mercadorias nas nossas lojas, então sentimos a necessidade de montar a Associação e nos fortalecer para comprarmos juntos e reduzir preços e custos”.

Fatores como a melhoria no poder de negociação com os fornecedores e a sobrevivência frente à concorrência foram citados como motivos para a criação da Rede Litoral e principalmente suscitaram uma mudança de postura dos supermercadistas que integram a Associação. Esta mudança de postura deve-se à necessidade de antigos concorrentes, que sempre foram competidores passarem a ser associados, com uma nova atitude de cooperação e fazendo com que se formasse na sua maioria um grupo de amigos.

As mudanças ocorreram também nas trocas de informações sobre o mercado, sobre métodos de gestão e operação das lojas, no diálogo entre os associados, na resolução de problemas comuns, como problemas fiscais, trabalhistas e operacionais, favorecendo o *benchmarking* entre os associados e no entendimento que todos precisam uns dos outros para enfrentar concorrentes maiores, como as grandes redes multinacionais. A importância de profissionalizar a gestão das lojas associadas melhorou a eficiência dos processos operacionais, conforme podemos observar no depoimento do Presidente da Rede: *“a maior mudança na Associação foi ter que se tornar mais profissional, através da informatização das lojas, terceirização de serviços, jornal de qualidade, contratação de pessoas qualificadas”.*

Os objetivos para os quais foi criada a Rede Litoral estão sendo perseguidos pelos associados e fazem parte das metas da diretoria da Associação. Além de criar condições para a profissionalização e desenvolvimento dos associados, as principais ações que a Rede implementa estão em intermediar os processos de compras dos produtos comercializados pelas lojas, com melhores condições de preços e desenvolver tablôides de ofertas da

Associação. De acordo com o Presidente “*o principal objetivo hoje da Associação não é apenas comprar mais barato e sim preparar o associado com conhecimento para a sua profissionalização no mercado*”. Outra ação importante hoje está concentrada em colocar em funcionamento o Centro de Distribuição, que está em fase de término da construção do prédio.

3.2 As características da Rede Litoral

Com base nos conceitos apresentados por Casarotto e Pires (1998) a Rede Litoral pode ser tipificada como uma Rede Flexível, ou seja, são empresas que se unem, por um consórcio ou Associação, com objetivos amplos ou mais restritos. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, possuindo mais flexibilidade de atendimento e com isto agregando valor. Na perspectiva de outros autores como Wegner et al. (2004) a Rede Litoral é uma Rede Horizontal cuja característica principal é a colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar. Basicamente as Redes horizontais são formadas por empresas concorrentes.

A atual estrutura organizacional da Rede Litoral é constituída por uma Diretoria Executiva composta por Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e por diretorias que cuidam de setores diferentes na Associação: Marketing, Desenvolvimento e Planejamento, Patrimônio e Compras. Todos os ocupantes destes cargos são eleitos pelo conjunto dos associados e não são remunerados. O quadro funcional remunerado da

Associação é composto por um Gerente Geral, um Consultor contratado, um comprador, um operador de computador e algumas secretárias.

A Rede Litoral tem uma missão que é destacada em suas instalações: *“Fomentar o desenvolvimento das empresas associadas, garantindo a satisfação de nossos clientes e parceiros”* e a sua Visão: *“Atingir a liderança, oferecendo soluções nas áreas de abastecimento, serviços e tecnologia”*. Bem como um decálogo de seus compromissos expressos por dez palavras cujas iniciais formam a palavra CAPACIDADE: *“Criatividade, Atendimento, Profissionalismo, Agilidade, Comprometimento, Iniciativa, Determinação, Atualização, Dedicação e Ética”*.(PETRIN,2005).

Os associados da Rede possuem diferenças em relação ao volume de compras, que está relacionado com o tamanho das empresas associadas. Os pequenos associados têm pouca capacidade de compras e isso influencia nos fechamentos dos lotes de compras de produtos criando dificuldades para alcançar os pedidos mínimos estipulados pelos fornecedores nas negociações dos tablóides. Esta situação acontece porque os fechamentos das compras são feitos de forma centralizada, porém as entregas são feitas separadamente em cada loja da Rede.

Outra importante diferença está relacionada com a região de atuação das lojas; algumas estão em regiões periféricas das cidades litorâneas e possuem linhas de produtos voltadas para abastecimento da cesta básica de alimentos. Já as lojas próximas da orla comercializam produtos de maior valor agregado e com características sazonais e atendem aos turistas de temporada. Segundo o Presidente, estas diferenças serão resolvidas com entrada em operação do Centro de Distribuição, porque não haverá mais pedidos mínimos para o associado de menor porte condicionado às compras e às entregas centralizadas e também em

relação às diferenças regionais a Rede buscará comprar, armazenar e distribuir para os associados, os produtos que são comercializados em todas as lojas da Rede.

O processo de decisão na Rede Litoral diferencia-se do convencional das empresas de administração centralizada e com predomínio de um acionista; isso torna o processo um pouco mais lento, principalmente as decisões estratégicas, pois são necessárias amplas discussões com os associados para esclarecer as principais propostas para a avaliação. Estas reuniões ocorrem todas as segundas-feiras à tarde na sede da Associação e os temas são pautados com antecedência pela diretoria. A Associação procura sempre o consenso para as decisões sobre os temas abordados, mas caso não haja, a maioria simples em votação democrática aprova a decisão. Assuntos mais polêmicos como a inclusão de novos associados ou a exclusão de associados são realizadas em assembléias gerais extraordinárias de acordo com os estatutos da Rede; outras decisões do dia-a-dia são tomadas pela diretoria executiva.

As decisões de compras são tomadas pela comissão de diretores de compras da Rede e o Presidente. Envolvem desde a escolha do fornecedor, a negociação dos preços de custos oferecidos, os prazos de pagamentos, os produtos que serão ofertados no tablóide, o tempo de entrega dos produtos, os preços de venda promocionais para o tablóide, o pagamento das verbas dos produtos anunciados pelos fornecedores, a quantidade mínima de compras dos associados por produto anunciado.

A Rede Litoral mantém-se financeiramente de algumas fontes de recursos. Cerca de 75% da receita da Associação provém diretamente dos fornecedores, por meio do pagamento dos anúncios dos produtos nos tablóides; 5% provém dos contratos de parceria e fidelidade e dos eventos promovidos pela Rede, como a Festa de Confraternização Anual da Rede Litoral entre supermercadistas, fornecedores e funcionários. Os outros 25% provém dos associados,

que contribuem para a Associação na forma de rateio das despesas ocorridas no mês anterior, que são divididas pelo número de lojas associadas, numa espécie de sistema condominial.

3.3 Características dos Associados Entrevistados

Os associados escolhidos para serem entrevistados possuem um conjunto de características gerais e similaridade com o perfil padrão dos supermercados independentes pertencentes à Rede Litoral. As características apontadas pela pesquisa são de tamanhos, quantidades de itens (*sku's*), número médio de clientes atendidos por dia, *ticket médio*, utilização de meios de comunicação, prestação de serviços aos clientes e treinamento de funcionários (Quadro 06).

O quadro 06 aborda importantes atividades de valor realizadas pelos associados, tais como os meios de comunicação, os serviços oferecidos aos clientes e o treinamento para os funcionários. A maior parte destas atividades, hoje desenvolvidas pelos associados, têm a participação efetiva da Rede Litoral (verificar o quadro 7). O meio de comunicação mais utilizado pelos associados é o tablôide de ofertas que é desenvolvido quinzenalmente pela Associação, importantes serviços relacionados, tais como o correspondente bancário e o cartão *private label* foram negociados com bancos e financeiras pela Rede. O treinamento é uma atividade que não foi desenvolvida completamente pela Associação, e está em processo de formatação. A pesquisa apresenta poucos associados que já a realizam, e este dado confirma que determinadas atividades importantes de valor devem ser assumidas pela Rede de forma centralizada, com mais qualidade e menor custo para o associado. Nesta mesma situação encontra-se também a propaganda em jornais e rádios.

Quadro 6: Características dos Supermercados entrevistados

Empresas Pesquisadas	M²	SKU	CHECK-OUT	Nº. CLIENTES/DIA	TÍCKET MÉDIO	MEIOS DE COMUNICAÇÃO	SERVIÇOS OFERECIDOS AOS CLIENTES	TREINAMENTO
PIRÂMIDE	700	6000	6	1500	20,00	Tablóide, Carro de som	Correspond. Bancário, Estacionamento, Entregas em domicílio e de gás, revelação de fotos e cartão Rede litoral.	Não realiza treinamento
FRANSUE	950	15000	9	1600	8,50	Tablóide, Carro de som, Faixas e Banners	Correspond. Bancário, Estacionamento, Cartão Rede litoral, Entregas em domicílio, Banco 24 horas.	Não realiza treinamento
FORTE ITAPEMA	600	8000	7	2000	17,00	Tablóide, Carro de som, TV regional	Correspond. Bancário, Cartão Rede litoral Entregas em domicílio,.	Realiza treinamento
VARANDAS	900	10000	10	2000	18,00	Tablóide, Rádio	Correspond. Bancário, Estacionamento, Cartão Rede litoral Entregas em domicílio,.	Realiza treinamento
BOLSHOI	600	8000	6	1700	18,00	Tablóide, Jornal Rádio	Estacionamento, Cartão Rede litoral.	Realiza treinamento
CAÇULA	800	8000	9	3000	18,00	Tablóide, Jornal Rádio	Correspond. Bancário, Estacionamento, Cartão Rede litoral, Banco 24 horas, Entregas em domicílio, Telefonia Celular	Realiza treinamento
FIGUEROA	450	3000	4	1500	14,00	Tablóide, Jornal	Estacionamento, Entregas em domicílio, Cartão Rede litoral, Empacotadores	Não realiza treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os principais serviços prestados pela Associação aos associados referem-se às negociações de produtos ofertados nos tablóides quinzenais; ao cartão de crédito *private label* que possui taxas de administração menores que os cartões de créditos de outras bandeiras; à atividade de correspondente bancário que possibilita o recebimento de contas bancárias nas lojas dos associados; ao início do processo de treinamento de gestores e de funcionários. A perspectiva maior está no começo das atividades do Centro de Distribuição e o desenvolvimento da marca única da Rede Litoral.

A satisfação dos associados da Rede Litoral pode ser considerada como positiva, a maioria dos entrevistados se dizem com um grau de satisfação superior a 50%. Um dos

principais motivos para a satisfação dos associados está em relação ao aumento médio do faturamento das lojas associadas, a maioria apresentou um aumento médio no faturamento e outros avaliam que apesar de não ter aumentado as vendas, não houve queda de receita, o que consideram positivo devido ao crescimento da concorrência em suas regiões. Outro motivo para a satisfação dos associados está em relação aos custos relativos à Associação, todos os associados consideram que as vantagens obtidas com a Associação compensam os seus custos operacionais. A participação dos itens (sku's) fornecidos pela a Associação no faturamento das lojas é ainda relativamente baixa, em torno de 15%, isto devido à concentração das negociações em produtos do tablóide de ofertas e a falta de operação do Centro de Distribuição, o que representa um grande potencial de crescimento, pois à ampliação deste indicador representa no aumento da participação dos itens (skus) no faturamento das lojas, aumentando o poder de compra da Rede e com isto, reduzindo os custos de aquisição dos produtos comprados.

Os associados identificam como principais mudanças em suas lojas, com a sua participação na Rede Litoral, diversos aspectos referentes aos fornecedores. Frases do tipo: *“Atendimento direto dos fornecedores”* (Omar Assaf – Supermercado Pirâmide), *“Melhor atenção dos fornecedores”* (André Luiz Vieira – Supermercado Fransue), *“Aumento do poder de barganha com os fornecedores”* (João Alberto Costa – Supermercado Forte Itapema), *“Acesso a novos fornecedores”* (Carlos Varandas – Supermercado Varandas), *“Tínhamos grandes problemas com fornecedores, hoje são parceiros”* (Paulo Martinez – Supermercado Caçula), demonstram uma grande mudança dos associados no relacionamento com os fornecedores e constata um dos principais benefícios que os associados ganharam com a Rede Litoral o aumento do poder de compras.

Estas mudanças ocorridas no relacionamento dos associados com os fornecedores condizem com várias razões que os levaram a se associar na Rede Litoral. Nos relatos

coletados tais como: *“Compramos em conjunto a preços menores do que pagávamos normalmente”* (Omar Assaf – Supermercado Pirâmide), *“As multinacionais na área tem assustado os supermercadistas pequenos da região”* (Carlos Varandas – Supermercado Varandas), *“Aumentar o poder de barganha com o fornecedor”* (João Alberto Costa – Supermercado Forte Itapema), demonstram que estas razões para o associativismo foram buscadas pelos associados. No entanto, outras razões que foram coletadas como: *“A tendência é unir para crescer, se estivesse sozinho não ia ter o poder que temos hoje”* (André Gouveia – Supermercado Bolshoi), *“Preocupação com o mercado [...] maior acesso à informação e a tecnologia”* (João Alberto Costa – Supermercado Forte Itapema), também foram relatadas como importantes razões para o associativismo e evidenciam a preocupação dos associados com a sua competitividade e sua sobrevivência.

As razões que os levaram a se associar confundem-se com os objetivos pretendidos pelos associados tais como: *“Comprar melhor para aumentar as margens de lucro”* (Omar Assaf – Supermercado Pirâmide), *“Crescimento para manter-se no mercado”* (João Alberto Costa – Supermercado Forte Itapema), *“Melhorar as condições para manter a empresa”* (Rubens Figueroa- Supermercado Figueroa), *“Melhorar a gestão de nossas lojas”* (André Gouveia – Supermercado Bolshoi), *“Trocar informações e conhecimento”* (Paulo Martinez – Supermercado Caçula). Outros objetivos foram mencionados como: *“Aumentar as vendas, [...] Treinamento dos funcionários, software modernos de gestão, ações de marketing”* (Omar Assaf – Supermercado Pirâmide), *“Reduzir taxas administrativas de cartões e tickets”* (André Luiz Vieira – Supermercado Fransue), *“Criar uma imagem de Rede para fazer propaganda em conjunto”* (André Gouveia – Supermercado Bolshoi) e *“Ser competitivo nos preços e ter uma prestação de serviços melhor”* (Carlos Varandas – Supermercado Varandas). Estas atividades relatadas como objetivos que os associados buscam alcançar, trás à tona boa parte do caminho que a Rede Litoral deve percorrer para criar a cadeia de valor dos supermercados

independentes, ou seja, a maioria destas atividades pode ser assumida pela Associação ou compartilhadas pelos associados.

Quadro 7: O relacionamento Rede Litoral e o associado

Empresas Pesquisadas	Serviços Prestados pela Rede Litoral	Grau de Satisfação do Associado %	Participação dos itens % (sku) fornecidos no faturamento	Aumento no faturamento depois da Rede %	Mudanças na loja após o início da Rede Litoral	Razões que levaram a se associar	Objetivos que pretendeu alcançar ao se associar	Custos relativos à associação
PIRÂMIDE	COMPRAS, TABLÓIDE, CARTÃO, TREINAMENTO P/ GESTORES E FUNCIONÁRIOS,	70	20	30	REDUÇÃO DE ESTOQUES, ATENDIMENTO DIRETO DOS FORNECEDORES, MELHOR ATENÇÃO DOS FORNECEDORES	COMPRAR EM CONJUNTO PARA REDUÇÃO DOS PREÇOS	COMPRAR MELHOR PARA AUMENTAR SUA MARGEM DE LUCRO, AUMENTAR AS VENDAS, TREINAMENTO, PROGRAMAS DE SOFTWARE, AÇÕES DE MARKETING, MELHORAR O ATENDIMENTO, OFERECER MAIS SERVIÇOS	COMPENSAM
FRANSUE	COMPRAS, TABLÓIDE, CARTÃO, ASSESSORIA JURÍDICA, CONSULTOR, NEGOCIAÇÃO COM CARTÕES, CORRESP. BANCÁRIO	70	12	ESTÁVEL, NÃO HOUE AUMENTO E NEM QUEDA	MELHORIA DA ATENÇÃO DOS GRANDES FORNECEDORES	UNIR PARA REDUZIR CUSTOS E PREÇOS MELHORES, UNIR PARA ENFRENTAR CONCORRENTES	TROCAR INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, REDUZIR PERDAS, REDUZIR TAXAS ADMINISTRATIVAS DE CARTÕES, CRIAR UMA IMAGEM DE REDE PARA FAZER PROPAGANDA EM CONJUNTO	COMPENSAM
FORTE ITAPEMA	COMPRAS, TABLÓIDE, NEGOCIAÇÃO COM EMPRESAS DE CARTÃO E OUTRAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS, CARTÃO PRÓPRIO, CORRESPONDENTE BANCÁRIO	70	10	ESTÁVEL, NÃO HOUE AUMENTO E NEM QUEDA	ACESSO A FORNEC, PODER DE BARGANHA COM OS FORNEC., GANHO COM LANÇAMENTOS, TREINAMENTO, MELHORIA DO ATENDIMENTO MELHOR QUALIDADE DE PRODUTOS	PREOCUPAÇÃO COM O MERCADO, MAIOR ACESSO A INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA, AUMENTAR O PODER DE BARGANHA COM O FORNECEDOR	CRESCIMENTO PARA MANTER-SE NO MERCADO, MELHORAR AS MARGENS DE LUCRO, MELHORAR AS CONDIÇÕES PARA MANTER A EMPRESA	COMPENSAM
VARANDAS	COMPRAS, TABLÓIDE, NEGOCIAÇÃO COM EMPRESAS DE CARTÃO E TICKETS	50	10	20	ACESSO A NOVOS FORNECEDORES	AUMENTO DA CONCORRÊNCIA	SER COMPETITIVO NOS PREÇOS, MELHORAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, TREINAMENTO, VISUAL DIFERENCIADO, COMUNICAÇÃO PADRONIZADA	COMPENSAM
BOLSHOI	COMPRAS, TABLÓIDE, CARTÃO, CONSULTORIA, CORR. BANC., SOFTWARE LOJA	50	10	HOUE AUMENTO SIM, NÃO SOUBE PRECISAR O QUANTO	ACESSO A NOVOS FORNECEDORES	UNIR PARA CRESCER, AGREGAR PARA NÃO FICAR FORA	EVOLUÇÃO, MELHORAR A GESTÃO NA LOJA, PROFISSIONALIZAR A EQUIPE, IMAGEM CORPORATIVA DE REDE.	COMPENSAM
CAÇULA	TABLÓIDE, CARTÃO,	20	15	ESTÁVEL EM UMA LOJA E AUMENTO 60% EM OUTRA	ACESSO A FORNEC. GRANDES E NOVOS FORNECEDORES	FAZER PARTE DE UMA COOPERATIVA PARTICIPAR DAS DECISÕES	PODER PARTICIPAR DOS DESTINOS, TROCAS DE CONHECIMENTO,	COMPENSAM
FIGUEROA	TABLÓIDE, COMPRAS, CARTÃO	100	30 À 40	HOUE AUMENTO, MAS NÃO SOUBE PRECISAR O QUANTO	SER VISTO PELOS FORNECEDORES COMO MEMBRO DE UMA REDE.	LUTAR SOZINHO, TROCA DE INFORMAÇÕES, COMPRA CONJUNTA	MANTER-SE NO MERCADO,	COMPENSAM

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 7 faz um resumo de importantes fatores do relacionamento da Central de Negócios e os associados membros e busca conhecer particularidades desta relação, como os principais serviços oferecidos pela Associação; o grau de satisfação do associado com a Associação, a participação dos itens fornecidos pela Associação no faturamento do associado, o aumento do faturamento do associado após participar da Rede Litoral; as mudanças ocorridas com o associado após o seu ingresso; as razões que o levaram a associar-se, os objetivos que buscou atingir ao entrar para a Rede e por último se os custos de participação do associado com a Rede compensam os benefícios que ela agrega. Todos estes fatores foram tratados anteriormente.

3.4 Análise Estrutural do Setor Supermercadista por Meio da Rede Litoral

Tendo-se como base a síntese de Porter (1986), conforme figuras 7 e 13 , relativa ao modelo das cinco forças, para a análise estrutural de um setor de atividade, verifica-se que a Rede Litoral preenche uma lacuna importante para a sobrevivência e para vencer a baixa competitividade dos supermercados independentes, fortalecendo o poder frente aos fornecedores e diante dos compradores (clientes). Também visa a diminuição da rivalidade no setor, e propiciar condições de minimizar os efeitos dos novos entrantes e de produtos substitutos, pois pelo associativismo e pela estrutura desenvolvida na Rede Litoral busca-se reduzir os efeitos negativos desta relação de forças que comprimem as margens de lucratividade dos supermercados independentes.

3.5 Critérios Utilizados Para a Avaliação do Modelo das Cinco Forças

O quadro 8 apresenta os critérios desenvolvidos pela pesquisa de campo para análise do modelo das cinco forças nos supermercados independentes pertencentes à Rede Litoral.

Quadro 8: Critérios para avaliação do modelo das cinco forças

Forças	Variáveis	Indicadores
Compradores	Variedade de Produtos	Aumentou ou Diminuiu, Melhorou ou Piorou
	Preços para os clientes	Aumentou ou Diminuiu
	Qualidade de serviços ou Introdução de novos serviços	Aumentou ou Diminuiu, Sim ou Não
Rivalidade dos concorrentes	Custos de Aquisição dos produtos	Aumentou ou Diminuiu
	Custos Logísticos e Distribuição	Aumentou ou Diminuiu
	Capacidade Competitiva do associado	Melhorou ou Piorou
Fornecedores	Poder de barganha	Aumentou ou Diminuiu
	Acesso aos Grandes Fornecedores	Melhorou ou Piorou
	Realização de contratos c/ fornecedores	Aumentou ou Diminuiu
Novos Entrantes	Prováveis entrantes	Aumentou ou Diminuiu
	Existência de estratégias	Sim ou Não
Produtos Substitutos	Prováveis Substitutos	Aumentou ou Diminuiu
	Existência de estratégias	Sim ou Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 O Poder dos Compradores e a Rede Litoral

Um maior poder dos compradores contribui para a redução dos preços finais de venda das empresas; diminui a rentabilidade do setor e aumenta a rivalidade entre os concorrentes e influencia os custos das empresas existentes no setor ao exigirem produtos com mais qualidade ou com prestação de serviços mais caros. O poder dos compradores acontece se: o poder está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire representa uma parte importante de seus custos ou compras; os produtos que ele adquire são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudança; ele consegue lucros baixos; os compradores que são uma ameaça de integração

para trás; o produto do setor não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e o comprador tem total informação sobre o mercado. (PORTER, 1986).

O poder dos compradores foi abordado na pesquisa de campo com os associados da Rede com as variáveis: Variedade de produtos. Preços para os clientes e Qualidade de serviços ou Introdução de novos serviços. Com a pesquisa de campo realizada junto ao Presidente da Rede Litoral, buscaram-se informações adicionais sobre o poder dos compradores em relação ao momento histórico regional e as possíveis soluções planejadas pela Rede.

O aumento do poder dos compradores no setor supermercadista, na Baixada Santista, inicia-se com os processos de fusões e aquisições que aconteceram na década de 90. Com a chegada das grandes redes multinacionais na região, a crescente quantidade de pontos de vendas e os investimentos maciços destas grandes Redes varejistas, propiciaram um aumento significativo do poder de barganha dos compradores (clientes). Isto exigiu dos supermercados independentes o aumento da variedade de produtos oferecidos, a redução dos preços e da rentabilidade, além do aumento de seus custos fixos com a prestação de serviços mais caros.

De acordo com a pesquisa de campo, realizada pelo autor, a variedade dos produtos oferecidos aumentou nas lojas após a participação do associado na Rede. A maioria dos associados aponta o aumento na variedade de itens (sku's), que foram introduzidos no *mix* de produtos das lojas e segundo alguns entrevistados, este aumento deve-se em parte a entrada de novos fornecedores. Outros consideram este aumento devido ao acesso aos grandes fornecedores nacionais que as lojas não possuíam sua linha de produtos. O aumento da variedade de itens (sku) é uma decorrência do poder dos clientes compradores, ou seja uma exigência do mercado consumidor.

A Rede Litoral busca garantir o acesso aos grandes fornecedores como uma importante estratégia de integração para trás, já comentado anteriormente. Esta estratégia de integração para trás, pelas compras de fornecedores diretos permitiu o aumento da variedade de itens em sku's nas lojas. O Sr. Ulisses Domingues destaca que a maioria dos associados aumentou a sua variedade de produtos em número de itens (sku), principalmente as pequenas lojas associadas, pois não tinham anteriormente acesso aos grandes fornecedores. Ele considera, porém que o aumento da variedade de produtos precisa ser controlado, para poder continuar aumentando o poder de compras da Associação.

O fator redução de preços dos produtos foi unânime entre os associados da pesquisa de campo. Todos consideram que houve reduções de preços após o início das atividades da Associação na maioria dos itens, mas principalmente nos produtos negociados para tablóide. Como afirma o associado Sr. Carlos Varandas do Supermercado Varandas: *“alguns itens que são comprados através da Associação se tornaram mais baratos e conseqüentemente houve o repasse desse para o preço final, o produto na prateleira se torna mais barato”*.

A diminuição de preços para os clientes constatados pelos associados é um importante fator de competitividade do mercado, sendo uma exigência do poder dos compradores, os associados da Rede Litoral teriam grandes dificuldades de atender esta exigência dos compradores sem a participação da Associação, pois ao não conseguirem comprar em escala, não obteriam melhores custos de aquisição de produtos e, por conseguinte, não teriam melhores preços para os clientes. O fato de comprarem melhor possibilita preços melhores de venda para os compradores, sem alterar as margens de lucro do associado.

O último fator sobre o poder dos compradores é a qualidade de serviços ou a introdução de novos serviços aos clientes que demonstra que todos os associados consideram que melhorou os serviços prestados e principalmente houve introdução de novos serviços. A

introdução e a qualidade de serviços é uma exigência do poder dos compradores e seriam muito difíceis e caros para serem realizados separadamente pelos associados, tais como os serviços com o cartão *private-label* e o correspondente bancário, como relata o Sr. Carlos Varandas do Supermercado Varandas: *“por exemplo nós não tínhamos correspondente bancário, passamos a ter; nós não tínhamos cartão de crédito próprio, passamos a ter; só o fator por exemplo de cartão de crédito que a gente não tinha acesso e era uma dificuldade para a gente conseguir algum banco que fizesse esse cartão”*.

A Rede Litoral ciente destes problemas tem buscado soluções para manter-se competitiva neste processo de aumento da força dos compradores (clientes). As soluções que a Associação oferece, busca a profissionalização e o desenvolvimento dos associados, por meio de cursos, palestras e treinamentos que estão em fase de implantação. A redução dos custos fixos das empresas, pela negociação em conjunto dos insumos, materiais de consumo, e negociação com bancos, financeiras, administradoras de cartões de crédito e empresas de *tickets*. E a introdução no conjunto dos associados, serviços que agregam valor porém a um baixo custo. Quanto à profissionalização e o desenvolvimento dos associados o Presidente da Rede Litoral destaca como prioritário este desafio, pois na sua opinião o êxito da Rede dependerá destas ações e classifica como umas das principais mudanças da Associação nos últimos tempos, comenta o Sr. Ulisses Domingues: *“A maior mudança foi à profissionalização das atividades da Associação, que inicialmente começou como um grupo de amigos, mas hoje necessita de informática, serviços terceirizados, jornais de qualidade e contratar pessoas profissionais”*.

Mas a maior atividade desenvolvida pela Rede Litoral são os tablóides de ofertas, que possibilita um mecanismo de propaganda e um bom instrumento de marketing promocional. O tablóide é um meio de divulgação que os associados não teriam condições de implementar sozinhos sem o apoio da Associação. A criação do tablóide é um processo longo e demorado,

depende de boas negociações com os fornecedores e dos grandes volumes que estão envolvidos, para conseguir bons produtos com preços competitivos e com isto oferecer vantagens serviço aos clientes consumidores.

3.7 A Rivalidade Entre os Concorrentes e a Rede Litoral

De acordo com Porter (1986) a rivalidade entre os concorrentes que acontece em um determinado setor de atividade é demonstrado pela disputa de posição no mercado em que atuam. Esta disputa de posição pode ser por meio de guerra de preços, disputas publicitárias, introdução de novos produtos, aumento de serviços ou de novas garantias aos clientes. Isto ocorre quando os concorrentes estão pressionados ou quando percebem uma oportunidade de avanço de sua posição no mercado.

A pesquisa de campo foi realizada inicialmente com o Presidente da Rede Litoral para obter informações sobre a rivalidade entre os concorrentes na região da Baixada Santista. Com os associados as variáveis pesquisadas foram: os custos de aquisição dos produtos, os custos logísticos e de distribuição e a capacidade competitiva do associado. Para analisar a competitividade dos supermercados independentes membros da Rede no critério rivalidade do setor.

É inegável o aumento da rivalidade entre os concorrentes do setor supermercadista nos últimos anos. A internacionalização de capitais trouxe ao mercado interno brasileiro as grandes Redes multinacionais de supermercados acirrando fortemente a rivalidade entre as empresas do setor e criou um cenário de grande ameaça para os pequenos supermercados independentes.

Na Baixada Santista, nos últimos dez anos, de acordo com as entrevistas realizadas com o Presidente da Rede Litoral houve os seguintes movimentos no setor: O Grupo Pão de Açúcar adquiriu a Rede Peralta de Supermercados com 36 lojas no formato de supermercado, 01 loja no formato de hipermercado, além de outras 10 lojas que já possuía e construiu 02 hipermercados na região, um em Santos e outro em São Vicente. O grupo Carrefour que já possuía uma loja em São Vicente, adquiriu a antiga loja do Eldorado em Santos e recentemente a loja do BIG, do grupo Sonae, também em Santos e inaugurou recentemente uma nova loja no Guarujá. O grupo Carrefour também está investindo no formato de lojas de desconto (*Hard-discount*) e já possui 05 lojas do Dia%. No formato de atacados de auto-serviço a Baixada Santista possui 01 loja do Makro em Praia Grande, 03 lojas do Atacadão, localizadas em Santos, Praia Grande e Guarujá e há ainda uma loja do Assai Atacadista em Santos. Estas lojas foram acrescentadas na pesquisa pois apesar de possuírem o nome de atacados e com isto vendem para empresas pessoas jurídicas, atendem também o consumidor final.

Este cenário de rivalidade no setor poderia ser mais intenso, caso as 32 lojas da Rede Litoral continuassem concorrentes entre si. Devido à necessidade de sobrevivência, a busca de poder de barganha e a intensidade da concorrência no setor, houve uma mudança de paradigmas pela qual as lojas, que antes da Associação eram concorrentes, passaram a ser associados com características de cooperação.

Os custos de aquisição dos produtos diminuíram de acordo com todos os entrevistados, o que demonstra um importante fator de vantagem competitiva dos associados frente aos seus concorrentes. Esta variável está relacionada à capacidade do supermercado independente associado em reduzir os seus custos no seu processo de compras, o que permite ao mesmo tempo aumento das margens de lucros e preços competitivos. Como relata o Sr. João Alberto Costa do Supermercado Forte Itapema: “*Houve diminuição com certeza em*

vários produtos, mesmo os produtos que não estão encartados a gente consegue ter uma condição melhor de preço, uma tabela diferenciada para Rede Litoral por ser tratada como um cliente regional”.

Os custos logísticos e de distribuição que são estratégicos para as Centrais de Negócios como fonte de vantagem competitiva revelou-se um ponto fraco no caso da Rede Litoral. Todos associados reconhecem que este fator não é desenvolvido pela Associação e que poderia diminuir ainda mais os custos de aquisição dos produtos. A maioria dos associados considera que a entrada em operação do Centro de Distribuição possibilitará a diminuição dos custos de logística e de distribuição, pois centralizará as operações de recebimento, armazenamento e ampliará o poder de compras da Associação.

A capacidade de competitividade do associado aumentou de acordo com a pesquisa de campo, todos os associados consideram-se mais capazes de enfrentar os seus concorrentes no seu setor de atuação. Esta variável importante na análise demonstra um sentimento de competitividade dos supermercados independentes como relata o Sr. Omar Assaf do Supermercado Pirâmide: *“...Eu hoje sem sombra de dúvida estaria numa situação bem pior, não vou dizer que estaria fechado mas estaria em desvantagem se eu estivesse sozinho se eu não estivesse com o guarda-chuva da Rede pra me amparar pra lutar com essas grandes Redes principalmente...”*.

3.8 O Poder de Negociação dos Fornecedores e a Rede Litoral

Segundo Porter (1986) o poder de negociação dos fornecedores ameaça um determinado setor de atividade ao elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos e

podem também, reduzir a rentabilidade do setor sendo incapaz de repassar os aumentos de custos em seus preços. Como já relatado anteriormente pelo Presidente da Rede Litoral, na Baixada Santista isto se verificou com a impossibilidade dos supermercados independentes de realizarem economia de escala, quando alguns fornecedores deixaram de atender a região e nomearam intermediários. Isto refletiu em aumento de preços, queda na rentabilidade destas lojas, pois foram incapazes de repassar os aumentos devido à grande concorrência existente, com a chegada das grandes Redes.

A Rede Litoral com sua estrutura associativa consegue reduzir o poder dos fornecedores, ao quebrar a barreira da economia de escala, por meio do aumento do poder de barganha, ao ter acesso aos grandes fornecedores nacionais, cortando do canal de distribuição, eliminando os intermediários atacadistas e distribuidores e ao realizar contratos de longo prazo com os fornecedores. Estas foram as variáveis utilizadas para a avaliação do poder dos fornecedores e a sua relação com os associados.

O poder de barganha frente ao fornecedor é alcançado com o aumento dos volumes de compras realizado pela Associação nas negociações dos tablóides promocionais. A vantagem competitiva da Rede Litoral está no seu processo de compras e foi identificada pelo próprio relato do Sr. Ulisses Domingues: *“Nós conseguimos negociar alguns produtos em conjunto e com isto estes produtos acabam tendo preços melhores por serem comprados por muitas lojas ao mesmo tempo e promovidos no mesmo tablóide de ofertas”*.

Todos os associados entrevistados (Quadro 9) consideram que houve aumento no seu poder de barganha com os fornecedores após entrarem na Rede, e acreditam que este foi um fator decisivo para a consolidação da Rede Litoral como relata o associado Sr. Omar Assaf: *“Acho que este foi o ponto principal porque as empresas passaram a nos respeitar como se nós fizéssemos parte de uma grande organização e fôssemos uma filial, onde qualquer*

problema que acontecesse numa loja poderia se espalhar por toda a Rede e com isto nos deu um poder fantástico”.

A Rede Litoral possui a estratégia clara de eliminar os intermediários do canal de abastecimento (atacados e distribuidores), por meio da integração para trás com as compras diretas dos fornecedores. Grandes fornecedores nacionais como a Nestlé e Unilever continuaram atendendo diretamente a maioria dos associados, outros fornecedores importantes estão em negociação para voltarem ao atendimento direto às lojas da Rede, como a Colgate-Palmolive e a Reckit-Benckiser.

A pesquisa confirma por unanimidade, a melhoria do acesso aos grandes fornecedores por meio da Associação, todos consideram esta variável como um importante meio de competitividade ao comprarem diretamente dos principais fornecedores nacionais, eliminando os intermediários do canal de suprimentos. O associado Sr. Rubens Figueroa do Supermercado Figueroa comenta: *“Depois que entramos para a Rede Litoral as grandes empresas que eu não era atendido, passaram a me atender. Como a Nestlé, que nós éramos atendidos, mas por uma divisão menor, a qual os preços eram diferenciados. A partir da Rede Litoral fomos incluídos e com preços bem melhores”.*

Com esta perspectiva a Rede Litoral adota a estratégia de trazer novos associados para continuar aumentando o seu poder de compras, o que possibilita um aumento no seu poder de barganha com os principais fornecedores. Isto foi demonstrado pelo Sr. Ulisses Domingues: *“A Rede tem interesse em novos associados para o aumento de volumes, o que nos ajudou a ter preços competitivos foi a nossa união e, com mais associados, nosso poder de compra melhora”.*

Os fornecedores também se beneficiam com o associativismo das Centrais de Negócios, segundo Neves e Castro (2003) apud Lopes *et al.* (2004) os principais benefícios dos fornecedores ao participarem deste processo de compras são: aumento no volume de vendas, redução em custos de transação, negociação única, maior garantia de recebimento, menor custo de fretes e distribuição e coordenação de propaganda. Alguns destes fatores foram encontrados na Rede Litoral como comenta o Presidente: *“Ele (fornecedor) sabe que com os associados da Rede ele fica protegido, pois ele sabe que está negociando com empresas sérias, em relação ao crédito que o fornecedor oferece ao associado, apesar da Rede não se responsabilizar pelo não pagamento à indústria, mas por estatuto qualquer associado que estiver devendo estará excluído da Rede e com isto o fornecedor se sente mais amparado por esta regra. E a Rede antes de deixar entrar qualquer novo associado pesquisa a sua situação financeira, para que ele venha a agregar valor à Rede e não a dar problemas no futuro. E o fornecedor ganha muito com o volume de compras porque ele acaba participando em 360.000 tablóides, e este volume é muito grande, pois ele não conseguiria vender loja a loja o mesmo volume que ele vende para a Associação”*.

Um importante benefício para o fornecedor, mas também para os associados são os contratos de fornecimento, que permitem uma política de integração por um período de tempo maior entre fornecedores e as lojas associadas. Estes contratos garantem a permanência dos produtos na área de vendas por um prazo de seis meses; garantem a participação nos tablóides de ofertas e estipulam um determinado *mix* de produtos nas lojas. Por outro lado, os fornecedores garantem uma tabela de preços diferenciada para os associados, garantia de fornecimento dentro dos prazos de entregas acordados, verbas financeiras para atividades promocionais. De acordo com o associado André Gouveia, do Supermercado Bolshoi, estes contratos são vantajosos para todos: *“Foram firmados alguns contratos assim, muito vantajosos por sinal, valeram a pena. E volta e meia esses contratos ou estão sendo*

renovados, ou estão entrando outras empresas, mas com grandes vantagens tanto pra Rede, quanto para a própria empresa”.

3.9 Novos Entrantes e a Rede Litoral

Conforme o relato do Presidente da Rede Litoral, os novos entrantes que estão surgindo na região da Baixada Santista são as lojas de desconto ou *Hard-Discount*. O grupo Carrefour é a principal empresa que está investindo neste formato na região, atualmente, através da bandeira Dia%. Este formato mostra uma mudança de estratégia desta importante grande Rede, de atuar no seguimento de baixa renda e de lojas de vizinhança, fazendo concorrência direta com os supermercados independentes associados à Rede Litoral. O formato de *Hard-discount* tem como sua principal característica a estratégia de baixo custo, com pouca oferta de serviços, pouca variedade de produtos, boa utilização de marcas próprias e baixos preços.

Os associados da Rede consideram uma grande ameaça à sua competitividade os novos entrantes que estão surgindo na região da Baixada Santista; todos estão preocupados com este novo formato de lojas (*Hard-discount*) e acreditam na proliferação deste formato nas regiões periféricas das cidades, principal área de atuação dos associados da Rede. O associado Sr. Omar Assaf do Supermercado Pirâmide considera que estes novos entrantes são uma reação ao crescimento dos supermercados independentes vinculados às Centrais de Negócios: “o grande entrave do associado é que as grandes cadeias: Wal Mart, Carrefour, Pão de Açúcar sentiram que esses tipos de loja de Cooperativa de Compras e Centrais de Negócios cresceram muito no país. Foi de uma forma, nesses últimos 10 anos, espantoso o crescimento dessas Redes e eles atentaram a isso e agora estão abrindo desesperadamente lojas pequenas, 200, 300, 400 m com previsão de abrir milhares dessas lojas nos próximos anos;

então, é uma invasão muito grande porque a loja de vizinhança tem seu foco em poucas quadras e conseguíamos nos livrar um pouco do hipermercado que é outro tipo de loja, mas agora estão surgindo essas lojas. Estão surgindo também uns outros tipos de loja que são esses empórios, umas casas mais finas que estão pipocando na cidade, eu acho que isso também tira, que são lojas modernas, mas não são focadas para abastecimento de cesta básica e sim de produtos de maior valor agregados”.

A estratégia apontada por muitos associados para enfrentar estes novos entrantes é a diferenciação, por meio da prestação de serviços, oferecendo um bom atendimento, a melhoria dos produtos perecíveis e o fortalecimento das atividades da Rede Litoral. Alguns associados da Rede Litoral já possuem concorrentes neste novo formato próximos as suas lojas, o Sr. André Gouveia do Supermercado Bolshoi é uma dessas lojas e comenta: *“No caso dessa loja do Dia% que é de Hard-discount, não dá para brigar por preço, mas sim pelo atendimento, pela qualidade e pelo serviço que o deles é precário, porque na verdade, eles trabalham naquela idéia de preço, mas o atendimento é péssimo. A qualidade de produtos, eu não sei como é, mas perecíveis não é o forte deles. Quer dizer, a gente tem que trabalhar mais, focar mais nesses produtos. É que nem a gente conversa aqui. O cliente quando vem na loja, e que ele vem da Ponta da Praia até do Campo Grande, que é o meu bairro, ele já passou por 200 pontos de venda de arroz, de feijão, de cerveja, de coca-cola, mas ele atravessa a cidade para comprar um item que desperta suas emoções. É uma carne, que só vai ter aqui, é um pão que só vai ter aqui, é aquele hortifruti, aquela fruta diferente que ele vai encontrar aqui no Bolshoi, é aquele perecível. Resumindo, o nome do jogo se chama perecível”.*

Os novos entrantes representam uma grande influência atualmente no mercado, vários formatos de varejo estão surgindo e concorrem diretamente com os supermercados

independentes e com isto reduzem a rentabilidade destas lojas. A estratégia de diferenciação apresentada na pesquisa contribui para enfrentar estes novos formatos entrantes.

3.10 Produtos Substitutos e a Rede Litoral

Os produtos substitutos têm a capacidade de exercer a mesma função que outro no setor de atividade (Porter, 1986). No varejo esta concorrência pode ser caracterizada como inter-tipo, ou seja, diferentes formatos de varejo vendem a mesma linha de produtos. Por exemplo, padarias concorrem com supermercados, feiras livres concorrem com sacolões (Parente, 2000). A Rede Litoral enfrenta este tipo de concorrência dos vários formatos de varejo existentes, como padarias, açougues, quitandas, sacolões, perfumarias. Na entrevista com o Presidente Sr. Ulisses Domingues não foi percebida a preocupação da Associação em enfrentar este tipo de ameaça ao setor.

Os associados entrevistados consideram que houve aumento da concorrência de produtos substitutos em sua região de atuação, foram citados vários formatos de varejo que fazem uma concorrência inter-tipo com os supermercados, como por exemplo: padarias, açougues, lojas de 1,99, empórios e restaurantes por quilo. Vários associados mostraram preocupação com o crescimento em quantidade de restaurantes por quilo, que segundo estes evidencia uma mudança de hábito dos clientes, pois substitui a compra no supermercado para fazer suas refeições fora de casa. Como relata o associado Sr. Paulo Martinez do Supermercado Caçula: *“Hoje eu acho que a grande mudança no hábito do nosso consumidor é realmente o prato pronto. Eu acho que isso realmente ele tira cliente, ele faz com que as pessoas vão comer fora de casa, basta ver o crescimento dos restaurantes por quilo.”*.

É motivo de preocupação as lojas de “1,99”, que também cresceram em grande quantidade e tiraram clientes do setor de bazar dos supermercados é o comentário do Sr. André Gouveia do Supermercado Bolshoi: “...outra coisa que eu vejo aqui, que seria, no meu caso, um agravante, seriam as lojas de R\$ 1,99, que estão se proliferando. Eu tenho aqui na minha zona de influência algumas que acabam atrapalhando o nosso bazar que é um setor que rentabiliza a loja. Então você acaba sendo prejudicado por essas lojas”.

A pesquisa com os associados identificou estratégias para atuarem no sentido de minimizar os efeitos dos produtos ou serviços substitutos, estas estratégias buscam acompanhar as mudanças de hábitos dos consumidores, oferecendo uma ampla linha de perecíveis, ampliando o segmento de congelados e pratos prontos, criar um *mix* de produtos adequados para as lojas, preparar o associado para entender as mudanças do mercado e fortalecer a marca da Associação.

Quadro 9: Rede Litoral e o modelo das cinco forças

Empresas Pesquisadas	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
Pirâmide	A	D	Me S	D	ND	A	A	M	A	A	S	A	S
Fransue	A	D	Me S	D	ND	A	A	M	A	A	S	A	S
Forte Itapema	NA	D	Me S	D	ND	A	A	M	A	A	S	A	N
Varandas	A	D	Me S	D	ND	A	A	M	A	A	S	A	S
Bolshoi	NS	D	Me S	D	ND	A	A	M	A	A	S	A	S
Caçula	A	D	Me S	D	D	A	A	M	N	A	S	A	S
Figueroa	A	D	Me S	D	ND	A	A	M	A	A	S	A	S

01-Variedade de Produtos; 02- Preços; 03- Qualidade de serviços e novos serviços; 04- Custos de aquisição dos produtos; 05- Custos logísticos e de Distribuição; 06- Capacidade competitiva frente aos concorrentes; 07- Poder de barganha; 08- Acesso aos grandes fornecedores; 09- Contratos de longo prazo; 10- Aumento de novos entrantes; 11- Estratégia para novos entrantes; 12- Aumento de produtos substitutos; 13- Estratégia para produtos substitutos.

A – Aumentou; NA – Não Aumentou; NS- Não Sabe; D- Diminuiu; M- Melhorou; S- Sim; N- Não; ND- Não Diminuiu.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 9 apresenta uma sistematização da análise realizada após a pesquisa de campo com os supermercados independentes da Rede Litoral e como conseguem competir com as forças que atuam no setor e concorrem pela lucratividade das lojas. No quadro, os números identificam as variáveis do estudo e as letras com nomenclaturas identificam os indicadores da situação encontrada nas entrevistas.

3.11 A Rede Litoral e a Cadeia de Valor

Como já foi mencionado no Capítulo 2, por Casarotto e Pires (1998), as principais vantagens do associativismo estão em repassar para a Central de Negócios as funções iniciais, finais e de gestão da cadeia de valor, que são as funções que agregam maior valor na cadeia e compartilhar entre os associados as funções intermediárias. Neste estudo todas as atividades da cadeia de valor foram divididas em funções iniciais, finais, intermediárias e de gestão para uma melhor exemplificação como mostra o quadro 10.

Quadro 10: Atividades da cadeia de valor e as funções

Funções	Atividades
Funções Iniciais	Compras e Logística Interna
Funções de Gestão	Infra-estrutura, Recursos Humanos e Conhecimento e Tecnologia
Funções Intermediárias	Operações e Logística Externa
Funções Finais	Marketing e Serviços

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1998, p.44).

3.12 As funções iniciais da cadeia de valor da Rede Litoral

A função inicial da cadeia de valor da Rede Litoral é constituída pela logística interna e os processos de compras, que trazem grandes vantagens ao associado por meio da compra em conjunto diretamente dos fornecedores. Com isso, a Associação negocia grandes volumes, busca melhores condições de preços, prazos de pagamentos, aumento na variedade de produtos nas lojas (skus) e consegue ter acesso aos grandes fornecedores. Com o início das operações do Centro de Distribuição as funções iniciais serão potencializadas, pelas atividades primárias de logística interna, com a entrega e o recebimento centralizado, que permitirá a redução dos custos logísticos e de distribuição que hoje ocorrem com a entrega de produtos loja-a-loja. A armazenagem mais ágil e a transferência para as lojas mais rapidamente, reduzir-se-ão os custos de armazenamento e estocagem das lojas associadas.

A análise dos dados da pesquisa de campo permite constatar que o ponto fraco estratégico da Rede Litoral na função inicial da cadeia de valor a atividade de logística interna pois não opera a entrega, o recebimento e o armazenamento centralizado. Mas, mostrou como objetivo prioritário da Rede Litoral a operação do Centro de Distribuição, no qual todo o investimento feito pela Associação nos últimos dois anos foi destinado à compra do terreno e a construção do armazém. Como relata o Presidente ao comentar a dificuldade em fazer campanhas promocionais da Associação por falta de recursos financeiros: “... *não temos campanhas separadas, e os recursos foram destinados à construção do CD*”.

Ao mesmo tempo em que possui um ponto fraco na função inicial da cadeia de valor, possui a sua principal vantagem competitiva, justamente nesta função por meio de seu processo de compras, todos os associados entrevistados na pesquisa foram unânimes em afirmar como fundamental a negociação com os fornecedores e as compras para o tablóide. Pois permitiu o aumento dos volumes da Associação, garantiu o acesso aos grandes

fornecedores que não atendiam anteriormente e fortaleceu o *mix* de produtos das lojas com uma linha de produtos mais qualificada. Como mostra o Sr. Omar Assaf do Supermercado Pirâmide: *“Tinham muitas empresas que não estavam visitando o pequeno supermercado isoladamente e passaram a visitar, na Rede acabavam atendendo os clientes pequenos ... e isso ajudou a aumentar principalmente os itens de qualidade que agente não era atendido diretamente”*.

Apesar de ser de importância fundamental a negociação com os fornecedores para as compras do tablóide, esta atividade de acordo com a pesquisa representa muito pouco no faturamento das lojas associadas (ver quadro 7). Todos os entrevistados apresentam grandes expectativas na operação do Centro de Distribuição para resolver este problema e aumentar a participação dos itens comprados pela Associação no seu faturamento, pois além dos produtos promocionais do tablóide, poderão ser comprados os produtos para abastecimento do *mix* das lojas, como constata o associado Sr. André Luiz Vieira do Supermercado Fransue, ao comentar sobre a participação no faturamento de sua loja, nas compras dos produtos da Associação: *“... muito pouco, porque na realidade a Rede Litoral não fornece itens, a Rede Litoral em si negocia jornal somente para que nós fechamos produtos para tablóide, então temos um percentual de produtos fornecidos que é de 12%”*.

O interesse em aumentar a participação dos produtos comprados pela Central de Negócios no faturamento das lojas associadas está na melhoria das condições de preços de aquisição, prazos de pagamentos maiores, redução dos custos logísticos e de distribuição e redução dos custos de estocagem dos supermercados independentes, isto possibilita no aumento das margens de lucro das lojas associadas.

Na função inicial da cadeia de valor outra atividade importante é a compra de suprimentos para os associados, tais como sacolas plásticas, etiquetas de balanças,

embalagens plásticas e de papel, bobinas para os *check-outs* e para as balanças. A pesquisa identificou como uma atividade incompleta feita pela Associação. Alguns associados consideram que a Associação já realiza esta atividade, mas não de forma sistemática e organizada, outros consideram que a Associação não realiza esta atividade. Segundo o Presidente o fato é que a Associação não estruturou definitivamente esta atividade e as compras estão restritas apenas a alguns suprimentos como bobinas para *checkouts* e etiquetas de balanças.

3.13 As Funções Finais da Cadeia de Valor da Rede Litoral

A função final da cadeia de valor da Associação traz outra grande vantagem por meio do marketing promocional e das vendas dos produtos comprados, pois possibilita mediante tablóide de ofertas, um canal de comunicação entre os associados e os seus clientes. O tablóide é um meio importante de promoção de vendas das lojas, pois consegue atuar diretamente nas regiões de interesse principal do associado, consegue furar o bloqueio econômico da grande mídia, ainda inacessível devido aos altos custos, bem como disponibiliza mais um instrumento importante de divulgação de ofertas, a um custo zero para o associado, além de incrementar as vendas das lojas permitindo escoar os produtos comprados pela Associação. De acordo com o Presidente são duas edições de 360.000 tablóides com 150 itens ofertados todos os meses do ano em toda a região da Baixada Santista.

A Rede Litoral enfrenta um importante desafio para a consolidação de sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes: o fortalecimento de sua Marca, para agregar valor

às lojas associadas e tornar visível aos olhos dos clientes numa única imagem, configurar e identificar os associados como uma mesma bandeira, trazer visibilidade comercial e padronizar as ações de marketing e possibilite campanhas promocionais em outros meios de mídia, como, por exemplo, o rádio e a televisão.

Este desafio representa em uma importante transformação nos paradigmas dos associados da Rede, pois ao padronizar todas as ações de marketing de propaganda as lojas perderão as suas antigas marcas e passarão todas a uma única marca definitiva. De acordo com o Presidente, a Rede Litoral possui um padrão visual elaborado para as fachadas externas das lojas e para a sinalização interna. Vários associados identificaram esta atividade como de grande importância para a continuidade e crescimento da Rede Litoral. Outros associados entendem como uma evolução do associativismo como relata o Sr. André Gouveia do Supermercado Bolshoi: *“É a evolução. Em todos os sentidos. Em gestão, melhorar essa gestão das nossas lojas. Profissionalizar a equipe. A imagem corporativa da empresa, uma empresa não, vai falar num grupo. Hoje, nós somos um grupo, uma Rede. Que é o que estamos tentando implantar, a imagem corporativa do negócio. Não pensar como o Bolshoi, mas como loja da Rede Litoral, mais uma loja da Rede Litoral”*.

Dentro da cadeia de valor da Associação, outras atividades primárias de serviços são disponibilizadas para os associados, como o cartão *private label* Rede Litoral oferecido em parceria com a Fininvest, para a prestação de serviços de crédito ao cliente. O cartão tem grande importância estratégica para o varejo, é uma conquista importante da Rede Litoral, pois a grande quantidade de lojas associadas permitiu que associados de pequeno porte pudessem disponibilizar crédito aos seus clientes e fidelizá-los às lojas, já que este cartão é aceito exclusivamente nas lojas pertencentes à Rede. O Sr Ulisses Domingues destaca que o cartão possibilita um prazo de até 40 dias aos clientes e permite o pagamento da fatura em duas vezes sem juros.

Outra importante atividade primária de serviços que integra as funções finais da cadeia de valor é o serviço de correspondente bancário. Esta atividade é desenvolvida por meio de uma parceria da Rede Litoral e o Real /ABN-Anro Bank no qual as lojas são habilitadas a receber todo o tipo de contas dos clientes e repassar para o banco. Todo o procedimento operacional é baseado na tecnologia de transferência eletrônica de fundos (TEF) que permite a operação automaticamente. Esta ainda é uma atividade polêmica na Rede, muitos associados já operam o sistema e outros são resistentes. Os associados que já atuam com o serviço acreditam que o mesmo valoriza a loja e atrai clientes como relata o Sr. André Luiz Vieira do Supermercado Fransue: *“nós temos agora o próprio correspondente bancário que foi negociado pela Rede Litoral que foi ótimo não só para atender nosso cliente, mas também temos uma recompensa um pagamento mensal que paga um funcionário”*.

O interesse em aumentar a quantidade de atividades realizadas ou desenvolver melhor as atividades das funções finais da cadeia de valor representa importantes ganhos para a Rede Litoral, pois possibilita uma redução de custos desta atividade ao serem feitas pela Rede, retirando este custo do supermercado independente associado.

3.14 As Funções de Gestão da Cadeia de Valor da Rede Litoral

Uma importante atividade de apoio que poderia ser disponibilizada pela Associação dentro da cadeia de valor são os cursos de capacitação dos associados em gestão de supermercados e o treinamento dos funcionários das lojas. Estes cursos estão em fase de implantação e fazem parte da estratégia de profissionalização dos associados e melhoria dos processos operacionais das lojas. De acordo com o relato do Presidente, o principal desafio da

Rede Litoral é a sua profissionalização e melhoria na gestão das lojas com associados aplicando o conhecimento adquirido nos cursos e funcionários mais capacitados para atuar nas lojas.

Na pesquisa de campo, os associados relatam diversas dificuldades na gestão dos seus recursos humanos tais como: falta de pessoal qualificado e motivado; falta de uma estrutura de treinamento; dificuldades de fazer o recrutamento e a seleção; altos custos para realizar o treinamento adequado ou para manter uma equipe para esta finalidade. Está é uma atividade que gera economia de escopo, onde diversas atividades comuns aos associados podem ser repartidas pela Associação, como comenta o Sr. André Gouveia do Supermercado Bolshoi: *“Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores, imediatamente. ... que a idéia é montar na Rede Litoral uma escola profissionalizante e utilizando as lojas como os pontos onde os alunos iriam fazer os estágios. Os cursos seriam de graça e aqueles que se destacassem..todos ganham diploma, fazendo a grade curricular..terminando a grade curricular. E aqueles que se destacam, teriam emprego garantido. Porque hoje a nossa maior carência é a mão de obra. Um açougueiro, um padeiro...”*.

A atividade de apoio que está em desenvolvimento atualmente pela Associação é a utilização das tecnologias de informação (TI) por meio de *softwares* de gestão integrada que vem melhorando os controles e os processos gerenciais das lojas. Esta atividade complementa o processo de profissionalização, pois possibilita a melhoria no tratamento das informações, tais como vendas, itens vendidos, margem, rentabilidade, controle de estoques etc. As informações geradas pelo *software* de forma confiável e ágil servirão para a melhoria da tomada de decisão da Rede Litoral e principalmente do associado. O Sr. Ulisses Domingues destaca que o *software* está em implantação em várias lojas da Rede e começa a ser implantado na sede da Associação. Entre os benefícios destacados pelo Presidente é a maior

agilidade dos pedidos de compras feitos pelos associados e o maior controle dos processos operacionais da Rede Litoral e das lojas.

Nas atividades de infra-estrutura a Rede Litoral apresenta deficiências como relatam os entrevistados, várias atividades que poderiam ser realizadas pela Associação tais como: planejamento, assessoria jurídica e contábil. O planejamento foi realizado pela Associação em um encontro sobre planejamento estratégico pelo qual buscou encontrar caminhos para o futuro da Rede Litoral, neste encontro os associados reunidos desenvolveram a missão, a visão, os valores e os objetivos para os próximos anos.

A assessoria jurídica que a Associação possui não atende totalmente aos interesses dos associados, pois desempenha apenas funções internas, quando poderia prestar assistência jurídica ao conjunto dos associados. Outra atividade comum a todos seria a assessoria contábil, a maioria das empresas possui dificuldades com o seu contador, principalmente em relação à falta de especialização no setor de supermercados. As mudanças constantes na legislação tributária e fiscal exigem cada vez mais pessoas especializadas e capacitadas que poderiam assessorar a Rede e por que para os supermercados isoladamente torna-se inviável. Estas apreensões foram relatadas pelo Sr. Paulo Martinez do Supermercado Caçula: “*A contabilidade, todos nós temos problema com contador. Eu não me sinto seguro com o meu contador e acho que ninguém aqui se sente. O jurídico eu tenho 3 advogados na família então eu me sinto tranquilo quanto a isso, mas eu tenho certeza que a maioria dos associados não tem*”.

3.15 As Funções Intermediárias da Cadeia de Valor da Rede Litoral

As funções intermediárias da cadeia de valor são aquelas que podem ser compartilhadas pelos associados e que podem ser decididas pelas próprias empresas entre si (CASAROTTO e PIRES, 1998). O caminho mais provável é o que representa um gargalo operacional para um associado e tenha ociosidade em outras empresas, ou a partilha de recursos que teriam custos elevados para um associado individualmente. Além do compartilhamento de informações e conhecimentos para o pleno desenvolvimento dos associados.

Diversas atividades foram relacionadas pelos entrevistados na pesquisa, principalmente nas atividades de valor de operações e de logística externa. Com relação às operações os associados mencionam a atividade de comprador de hortifrutigranjeiros: pessoa especializada que gerenciasse todo o processo de compra, transporte e distribuição para as lojas destes itens altamente perecíveis. A atividade de cartazista: pessoa especializada no cartazamento promocional das lojas e que alguns associados possuem este profissional, mas não necessitam em tempo integral. A atividade de nutricionista: pessoa especializada no acompanhamento e treinamento dos funcionários das lojas em todo o processo sanitário e de higienização do ambiente de trabalho e dos produtos.

Nas atividades de logística externa foram citadas pelos associados as entregas em domicílio e as transferências de mercadorias entre lojas. Muitos associados possuem este serviço de entregas em domicílio com equipe própria e com um alto custo operacional e que poderia ser compartilhado entre lojas de uma mesma região, reduzindo este custo. A outra atividade é a transferência de mercadorias entre lojas, no sentido de reduzir os estoques de produtos que tenham excesso em um associado para um outro que necessite; esta atividade reduziria os custos de estocagem e armazenagem dos associados. Por último, foi destacado

por vários associados, como uma das principais atividades que poderiam ser compartilhadas, é a troca de informações e de conhecimento, algo que de certa forma ocorre nas reuniões dos associados, mas que poderia ser sistematizado por meio de comunicados internos, *email*, visita ao *site* da Rede Litoral, etc.

Estas ponderações sobre estas atividades compartilhadas foram feitas pelos associados, um exemplo disto foi o que disse o Sr. André Gouveia do Supermercado Bolshoi : *“porque a gente não tem uma entrega em domicilio compartilhada com alguns associados. O cartazista. Eu não tenho cartazista hoje, porque dá um custo danado nisso ai. Será que vale a pena isso pra mim sozinho? Agora, será que se eu dividir com dois, três associados isso ai não seria interessante? Eu tenho um problema incrível com as entregas pra cliente. Que é importantíssimo isso ai. Hoje, o cliente quer, e quer fazer a compra...e o concorrente não tem...o que ele quer? Ele quer comprar agora e quer que a entrega dele esteja em meia hora na casa dele. Eu tenho condição, mas o que acontece. O meu funcionário abandona a minha loja, pega o meu carro. Eu não estou sendo profissional nisso dai. O cartazista já falamos. Um motorista. Será que uma nutricionista também. Aquele negócio, olha, informação, mais informação entre os associados. Olha, eu estou com excesso aqui de tal produto, te interessa, ou não?”*.

O quadro 11 foi o resultado da análise das entrevistas com respostas espontâneas dos associados participantes da coleta de dados, este quadro buscou identificar todas as atividades da cadeia de valor da Rede Litoral; conhecer as atividades realizadas; as atividades que poderiam ser realizadas e as atividades compartilhadas e que os associados conseguem identificar prontamente em suas respostas.

Quadro 11: Respostas espontâneas das atividades da cadeia de valor da Rede Litoral

Supermercado Associado	Atividade Realizada	Atividade que poderia ser Realizada	Atividade Compartilhada
Pirâmide	Negociação de Produtos	Operação do C.D., Compras de Hortifruti e Perecíveis, Redução dos Estoques, Marca Única, Propaganda na Mídia, Modernizar as lojas.	Comprador de Hortifrutigranjeiros, Troca de Informações, cartazista.
Fransue	Tablóide, Negociação de Produtos, Software único	Treinamento dos Funcionários, Recrutamento e Seleção, Compras de Mix de produtos, Transferência de produtos, Marketing, Operação do C.D.	Tempo ocioso de funcionário, cartazista, Entregas em domicílio, Tablóide de Hortifruti semanal, reduzir estoques transferindo para outra loja, Troca de informações.
Bolshoi	Negociação de Produtos, Tablóide, Cartão Próprio, Plano de Saúde	Compra de Insumos, Serviço de Seguros, Contabilidade, Consultoria, Jurídico, comprador de hortifruti.	Entregas em domicílio, cartazista, nutricionista, Troca de informações, compras regionais, transferência de produtos entre lojas, Gerente de Hortifrutigranjeiros
Forte Itapema	Negociação de Produtos, Tablóide e Cartão Próprio	Centralização das compras de perecíveis pelo C.D.	Cartazista, contabilidade, nutricionista, pesquisador de preços, comprador
Varandas	Negociação de Produtos e Tablóide	Treinamento dos Funcionários	Troca de Informações, Compras regionais,
Caçula	Negociação de Produtos e Tablóide	Marca única, Marketing, Contratar Agência de propaganda, consultoria, compras de insumos	Troca de Informações, Conhecimento
Figueroa	Negociação de Produtos	Operação do C.D., compras centralizadas	Troca de Informações, Cartazista, Entregas em domicílio, Transferência de produtos entre as lojas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o quadro 11 obteve apenas respostas espontâneas dos associados da Rede Litoral e o trabalho poderia ficar incompleto, por algum esquecimento e desconhecimento do entrevistado, então se buscou com os mesmos entrevistados um conjunto considerável de atividades da cadeia de valor de forma estimulada e que eles foram identificando cada atividade em: realizada, não realizada e compartilhada. Como mostra o quadro 12.

Quadro 12: Respostas estimuladas da cadeia de valor da Rede Litoral

Atividades Infraestrutura (1), Recursos Humanos (2), Conhecimento e Tecnologia (3), Compras (4), Marketing e Vendas (5), Serviços (6), Logística Externa (7), Operações (8), Logística Interna (9)	Atividade Realizada	Atividade que poderia realizar	Atividade compartilhada
Planejamento (1)	P,B	P,Fr,V,B,C,I,	P,
Finanças (1)		P,B,C,	
Contabilidade (1)		P,Fr,V,B,C,I,Fg	P,Fr
Jurídico (1)	Fr	P,B,C,I,Fg	P,B
Atividades Administrativas (1)		P,Fr,V,B,C,	B
Recrutamento e Seleção (2)		Fr,V,B,C,I,Fg	Fr,I
Treinamento de funcionários (2)	P,I	P,Fr,V,B,Fg	B,I,Fg
Treinamento de Gestores (2)	P,B,I	P,Fr,B,C,Fg	B,I
Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro (3)	P,Fr,B,C,I,Fg		
Comunicação entre as lojas com a Rede (3)	P,Fr,Fg	P,B,	
Pesquisa de Preços (3)	P,Fr,B,C,Fg		
Desenvolvimento de processos operacionais padronizados (3)		P,C,	
Pesquisa de satisfação dos clientes (3)		P,C,Fg	
Transferência Eletrônica de Fundos (TEF) (3)		P,	
Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR) (3)		P,Fr,	
Tecnologia que agilizem a prestação de serviços aos clientes (3)	P,Fr,V,B,C,I,Fg		
Negociação com fornecedores (4)	P,Fr,V,B,C,I,Fg	C,	V,B,I
Compras de produtos para revenda e abastecimento (4)	P,Fr,B,C,I,Fg	Fr,	
Busca, seleção e manutenção de fornecedores (4)	P,B,C,I,Fg		
Composição do mix de produtos (4)	B,C	P,Fr,B,I,	
Compras de equipamentos (4)		P,I,Fg	
Compras de suprimentos (4)	P,Fr,C,I,Fg	P,C,I,Fg	
Compras de computadores (4)		P,C,I,Fg	
Serviços de transportes (4)		C,I,Fg	
Agências de propaganda (4)		P,Fr,C,I,Fg	
Serviços bancários (4)		P,I,Fg	
Serviços Financeiros (4)		P,I,Fg	
Elaboração de tablôides Promocionais (5)	P,Fr,V,B,C,I,Fg		Fr,I
Merchandising no ponto de venda (5)		P,Fr,B,C,I,Fg	
Ambientação de loja (5)	P	V,B,C,I,Fg	P,
Promoção de vendas (5)	P,Fg	P,B,C,I,Fg	P,
Utilização de Meios de divulgação (5)		P,Fr,V,B,I,Fg	
Políticas de preços no ponto de venda (5)		B,I,Fg	
Serviço de crédito ao cliente – Cartão Rede Litoral (6)	P,V,B,C,I,Fg	Fr,Fg	
Diversas formas de pagamento (6)	Fg		
Correspondente Bancário (6)	P,Fr,V,B,C,I,Fg		
Políticas de atendimento ao cliente (6)	P	Fr,I	
Entregas e instalação de gás de cozinha (6)	P	Fr,	I
Transferência de produtos entre lojas (7)		B,I,Fg	P,Fr,B,I,Fg
Entregas em domicílio (7)		P,I	P,Fr,B,I
Transporte de produtos de hortifrutigranjeiros do CEAGESP (7)		P,Fr,C,I,Fg	P,B,I,Fg
Abastecimento e reposição de loja (8)		C,	
Limpeza de Loja (8)		B,C,I,Fg	I,Fg
Operação de Frente de Caixa (8)		C	I
Operação de balcões de atendimento (8)		B,C,Fg	
Operação de áreas de produção de padaria e açougue (8)		Fg	P,I,Fg
Recebimento de produtos (9)		Fg	
Conferencia de produtos (9)		Fg	
Armazenamento de Produtos (9)		Fg	
Inventários e Devoluções (9)		Fr,I,Fg	I

P- Pirâmide; Fr- Fransue; V- Varandas; B- Bolshoi; C- Caçula; I- Forte Itapema; Fg- Figueroa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 12 buscou identificar, com respostas estimuladas, as atividades da cadeia de valor da Rede Litoral e utilizou o critério de maioria de quatro indicações para serem consideradas uma atividade realizada; não realizada e compartilhada, as atividades que não foram apontadas pela maioria, não foram consideradas. Isto revelou algumas certezas das atividades que são plenamente desenvolvidas pela Associação como: Desenvolvimento de *software* para controle de estoques e financeiro; Pesquisas de preços; Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes, que neste caso é o correspondente bancário; Negociação com os fornecedores; Compra de produtos para revenda e abastecimento; Busca e seleção e manutenção de fornecedores; Compra de suprimentos; Elaboração de tablôides promocionais, Serviços de crédito ao cliente (Cartão Rede Litoral). Ao fazer uma comparação com o quadro 11 não houve nenhuma modificação representativa, apenas a introdução de uma negociação com planos de saúde que está em processo de conclusão.

Esta mesma análise de dados revela as principais atividades que poderiam ser realizadas pela Rede Litoral tais como: Planejamento, Assessoria Contábil, Assessoria Jurídica, atividades administrativas, Recrutamento e Seleção, Treinamento de gestores, Treinamento de funcionários, Composição de *mix* de produtos, Compras de suprimentos, Compras de computadores, Agências de propaganda, Merchandising no ponto de venda, Ambientação de loja, Promoção de vendas, Utilização de meios de divulgação, Transporte de produtos de hortifrutigranjeiros do CEAGESP e Limpeza de Loja. A atividade de compras de suprimentos aparece também nas atividades realizadas, esta duplicidade acontece pois não está plenamente desenvolvida como já relatado anteriormente e com isto considera-se não realizada. Ao fazer uma comparação com o quadro 11 de respostas espontâneas foram acrescentadas as seguintes atividades: Operação do C.D., Marca Única, compra de serviços de seguros e consultoria.

As atividades que podem ser compartilhadas pelos associados da Rede Litoral são: Transferência de produtos entre lojas, Entregas em domicílio e Transporte de produtos de hortifrutigranjeiros do CEAGESP. Esta última atividade aparece em atividades não realizadas, mas ela em si não é excludente, podendo ser compartilhada ou realizada pela Associação. Comparando com o quadro 11 de respostas espontâneas foram acrescentadas as seguintes atividades: Comprador de hortifrutigranjeiros, Troca de Informações, Cartazista, Nutricionista, Tempo ocioso de funcionário, Tablóide de hortifrutigranjeiros semanal e compras regionais.

CONCLUSÃO

Este estudo de caso desenvolveu o primeiro e principal objetivo de analisar a Rede Litoral de supermercados como um meio de melhorar a competitividade dos supermercados independentes, utilizando-se dois instrumentos teóricos de Porter (1986 e 1989) sobre a competitividade. A análise da estrutura de mercado do setor, o qual empregou alguns critérios para o modelo das cinco forças e ampliou com o exame da cadeia de valor, identificando as principais atividades desenvolvidas pela Rede Litoral.

A análise da estrutura de mercado com os critérios adotados na pesquisa identificam uma melhora na competitividade dos supermercados independentes, por intermédio da Central de Negócios e a sua relação com as cinco forças que atuam no setor. Como mostra o quadro 11, que apresenta um resumo das entrevistas com os associados e o seu envolvimento com as forças do mercado após a Rede Litoral, com exceção do fator custos de logística e de distribuição, todos os outros fatores identificados na pesquisa indicaram que a Rede Litoral melhorou o desempenho competitivo dos associados.

Um segundo objetivo buscado por este trabalho foi abordar e conhecer a experiência na Baixada Santista da atuação de uma Central de Negócios. Para esta finalidade foi pesquisado todo o histórico de formação e conhecer todas as atividades de valor realizadas. O início da Rede Litoral é marcado pela atuação no desenvolvimento das funções iniciais e finais da cadeia de valor, por meio das atividades de compras em conjunto e da realização do tablóide de ofertas, outras atividades surgem mais tarde como a de serviços com o cartão *private label* e o correspondente bancário que agregam valor para as lojas associadas, oferecendo serviços que não existiam anteriormente e de difícil operação individual. No desenvolvimento de tecnologia a Rede Litoral investe no *software* de gestão integrada que

permite a melhoria da tomada de decisão dos associados e profissionaliza os processos gerenciais das empresas.

Estas atividades deste início das operações da Rede Litoral e as que se somaram depois estão na Figura 18, que apresenta em negrito todas as atividades realizadas pela associação que se caracterizam pela economia de escala que proporciona para o conjunto dos supermercados independentes associados, ou seja, são atividades que realizadas em conjunto por todos os membros conseguem diminuir os custos unitários operacionais na medida em que o volume realizado total aumenta.

Figura 18: A cadeia de valores genérica da Rede Litoral

Atividades
de Apoio



(*) Atividades realizadas pela Rede Litoral em negrito, Atividades não realizadas pela Rede Litoral em fonte normal e Atividades que podem ser compartilhadas em itálico sublinhado.

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.35) e Casarotto e Pires (1998, p.45)

O terceiro objetivo, analisar os fatores de competitividade da Rede Litoral, foi alcançado com o desenvolvimento da apreciação da estrutura de mercado, já comentada anteriormente, e principalmente pelo conhecimento de toda a sua cadeia de valor desenvolvida e aplicada atualmente (Figura 18). A formatação deste conjunto de atividades interligadas principalmente pelas funções iniciais e finais da cadeia de valor deu sustentação ao desenvolvimento da associação em seus primeiros anos de vida, no entanto, segundo Pousa (2006), a Rede Litoral ainda está na fase precursora do seu ciclo de vida, o que é constatado pelo número reduzido de atividades de valor realizadas e apresentadas por esta pesquisa de campo. O pleno desenvolvimento da cadeia de valor da Rede Litoral está na ampliação das principais atividades ainda não realizadas e as atividades que podem ser compartilhadas entre os associados.

A Figura 18 apresenta as principais atividades ainda não realizadas (em fonte normal) que foram constatadas na pesquisa de campo, tais como: planejamento, contabilidade, jurídico, atividades administrativas, consultoria, recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores e gestores, compra de suprimentos e composição de *mix* de produtos, compra de computadores e contratação de agência de propaganda, compra de serviços de seguros unificados, todas as operações de logística externa não são realizadas, contratação de serviços terceirizados de limpeza de loja e várias atividades de marketing e vendas, com especial atenção à marca unificada.

Todas estas atividades não realizadas e constatadas nesta dissertação são de grande importância para a competitividade dos supermercados independentes, pois consolida praticamente toda a cadeia de valor da Rede Litoral. E, ao transferir para a Central de Negócios estas importantes atividades de valor, que de um modo ou de outro deveriam ser desenvolvidas pelos associados de forma individual e muitas vezes são feitas de forma precária, ou pior não são nem implementadas, possibilita uma maior eficiência na utilização

dos recursos e uma melhor competência no desenvolvimento de todas as etapas da cadeia de valor.

Para citar um exemplo, as atividades de apoio de recursos humanos como recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e gestores demandam por muitas habilidades, competências e conhecimentos que os supermercados independentes não possuem individualmente, além do alto custo de implantação, mas ao serem realizados pela Central de Negócios, estes custos seriam diluídos entre os associados e estas habilidades, competências e conhecimentos seriam incorporados pela Rede Litoral.

A Figura 18 apresenta também as atividades que podem ser compartilhadas pelos associados (em fonte *negrita itálica*) que foram constatadas na pesquisa de campo, tais como: comprador de hortifrutigranjeiros, cartazistas, nutricionistas, ociosidade de funcionários, transferência de produtos entre lojas, transporte de hortifrutigranjeiros e entregas em domicílio. Todas estas atividades não necessitam da atuação direta da Central de Negócios, mas da participação dos associados, onde buscariam reduzir seus custos complementando a falta de um, com o excesso do outro e vice-versa. Para Casarotto e Pires (1998) o compartilhamento é algo que as próprias empresas podem decidir entre si e o caso mais comum é a de pontos de gargalo de uma empresa que correspondam em uma ociosidade em outras, ou a partilha de recursos que seriam subutilizados se fossem usados por apenas uma das empresas.

O quarto objetivo da pesquisa foi o de verificar a operacionalização e o desenvolvimento das atividades da Central de Negócios em estudo, este objetivo foi alcançado com o detalhamento de todas as atividades de valor realizadas pela Rede Litoral que foram constatadas nas entrevistas com os associados. A pesquisa apresentou diversas particularidades da operação atual e suas deficiências principalmente em relação às entregas

fracionadas loja-a-loja e a dificuldade de alguns associados de alcançarem os pedidos mínimos dos fornecedores. A pesquisa verificou também o quanto pode avançar a Rede Litoral ao realizar importantes atividades de valor que ainda não são desenvolvidas e que poderiam aumentar a economia de escala.

O quinto objetivo foi identificar as dificuldades e os gargalos para o pleno desenvolvimento da Rede Litoral, pois constatou que a associação possui alguns desafios importantes que precisam ser resolvidos e equacionados para ampliar a sua vantagem competitiva no processo de compras. O primeiro desafio está sendo resolvido pela Rede Litoral com a operação do Centro de Distribuição, que permitirá resolver um gargalo logístico, pois hoje o processo de entrega é feito loja-a-loja, encarecendo o produto pelo seu custo de distribuição. A centralização das compras, entregas, armazenamento e distribuição em um único local busca fazer escala e reduzir os preços de aquisição dos produtos, porém esta redução de preços deve ser maior que o custo de operação logística que será realizado pelo associado, pois terá que buscar o produto no CD e levá-lo à sua loja.

O segundo desafio está na solução do problema da bitributação, que também devido aos impostos encarece o produto. A Rede Litoral estuda várias formas para a solução deste desafio importante para aumentar o seu poder de compras, por meio do início da operação do Centro de Distribuição, que poderá atuar como uma empresa Atacadista ou Distribuidora, com o qual o controle acionário poderá ser dos associados da rede ou a da própria associação, esta alternativa não resolveria o problema da bitributação, mas poderia compensar o pagamento dos impostos com os ganhos logísticos desde que os descontos oferecidos pelos fornecedores compensem os custos operacionais do CD.

Outra possibilidade importante é a adesão à nova lei das Centrais de Negócios (Decreto nº 50.172, de 04.11.2005 – DOE SP de 05.11.2005) sancionada no final de 2005, no Estado de São Paulo, que resolveria o problema tributário, porém impõe algumas demandas que grande parte dos associados não estão preparados para assumir em pouco tempo, como por exemplo, os associados terem de escriturar documentos e livros fiscais por sistema eletrônico de processamento de dados e a outra situação que impede o amplo desenvolvimento das compras da associação é a proibição do diferimento do ICMS para produtos adquiridos em operação interestadual, pois uma boa parte dos produtos comercializados pelas lojas vem de outros estados.

O terceiro desafio da Rede Litoral é a unificação da marca em todas as lojas associadas, ou seja a utilização de uma bandeira única, buscando visibilidade para as lojas e podendo atuar nos principais meios de divulgação em conjunto, como rádio e televisão. Além de possibilitar o desenvolvimento de marcas próprias de produtos importantes para o *mix* das lojas. A solução destes desafios aumentaria o poder de compra da Rede Litoral, melhoraria a capacidade de competitividade dos associados, bem como sua força de vendas para os clientes e com isto sua vantagem competitiva.

O sexto e último objetivo da pesquisa é contribuir para o entendimento do setor de varejo regional e suas condições de competição, permitiu a avaliação da Central de Negócios como um novo arranjo organizacional, que surgiu e cresceu em várias regiões do país e na Baixada Santista e se desenvolveu por todo o Brasil, permitiu conhecer uma parte importante do varejo regional, os supermercados independentes e os seus problemas de competitividade que foram analisados e concluiu que a Rede Litoral garante ao supermercado associado melhores formas de competitividade, tanto do ponto de vista da melhoria das condições de relacionamento com as forças de mercado, quanto da análise das atividades que agregam valor, propiciando condições adequadas de desenvolvimento e sobrevivência dos associados.

O modelo apresentado nesta pesquisa não pode ser considerado como completo e definitivo para a análise da competitividade dos supermercados independentes, mas apresenta uma indicação importante da estratégia utilizada por estas lojas no enfrentamento da concorrência existente no setor. A estratégia adotada por estas empresas consiste em unir forças para realizar atividades de valor que seriam dispendiosas, ou até mesmo impossíveis de serem feitas pelos supermercados independentes e que passam a serem desenvolvidas pela Central de Negócios ou compartilhadas pelos associados membros.

Pesquisas futuras poderão dar continuidade a este estudo e a ampliação do conhecimento sobre Centrais de Negócios e a sua relação com as forças de mercado e o conjunto de atividades realizadas na cadeia de valor, para isto, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outras Centrais de Negócios e seus associados, bem como em supermercados independentes que não pertençam a nenhuma associação. Com isto, pode-se colaborar com conhecimentos importantes sobre a competitividade dos pequenos supermercados que estão dentro ou fora deste tipo de formato de associação.

A principal colaboração deste estudo é uma aplicação prática, por meio das Centrais de Negócios, para a preservação e a continuidade deste setor tão importante para o país e para a região da Baixada Santista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABINEE. **Panorama Econômico e Desempenho Setorial**. São Paulo: Abinee, 2005. Disponível em: < www.abinee.com.br > . Acesso em 26: mar. 2007.

ABRAS- Associação Brasileira de Supermercados. **30 anos de Abras: resultados com muito trabalho**. Anuário ABRAS 30 anos. São Paulo, 1998.

ACNIELSEN. **Censo: Estrutura do Varejo Brasileiro**. São Paulo, 1999.

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. 2006. Disponível em: <www.anfavea.com.br/anuario2006/indice.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2007.

ASCAR, A.C. *in* Ranking das Redes 2006: Profissionalização dá Resultado. **Revista SuperHiper**. São Paulo, Ano 32, n.368, p.76-82, set., 2006.

BARRIZZELLI, N. Centrais de Negócios: conceito e evolução. **SuperVarejo**, ano 07, nº 73, p. 137, agosto de 2006.

BARROS, A. Centrais de Negócios como estratégia de inovação. **SuperVarejo**, ano 07, nº 73, p. 146, agosto de 2006.

BERMAN, B., EVANS, J. **Retail Management: a strategic approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BNDES. Supermercados no Brasil, o movimento das empresas menores. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2004.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. Read, Porto Alegre, v.6, n.6, dez. 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read18/read18.htm> > Acesso em: 22. abr. 2006.

CARVALHO, M.S.; GHISI, F.A.; MARTINELLI, D.P. Uma pesquisa qualitativa sobre as redes de compra no Brasil como alternativa de sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. In: Ângelo, C.F. de; Silveira, J.A.G. da (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003. v.8, p. 328-353.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CONCHA-AMIN, M.; AGUIAR, D.R.D. Concentração Industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v.13, n.1, p.45-56, jan.-abr., 2006.

CRITÉRIOS e Metodologia. Revista SuperHiper, São Paulo, Ano 32, n.364, p.52-78, maio, 2006.

CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987. - (Série ensaios econômicos, 68)

DI LUCCA, J.; PACAGNAN, M.N. Posicionamento como estratégia competitiva no varejo. **Revista Temática**, Londrina/PR, n.19, 2002.

FORMATOS alternativos começam a crescer no Brasil. Revista SuperHiper, São Paulo, Ano 32, n.369, p.28-29, out., 2006.

GIMPEL, J.L. **Administração de empresas varejistas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1980.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms.** Organization Studies, v.16, n.2, p. 183-214, 1995.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F.X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M.T. Redes de Empresas: Uma proposta de Tipologia para sua Classificação. **Anais do EANPAD**, 2004, EANPAD, Curitiba, BRASIL, Português: Meio Digital.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de volume Tabela 10 – Contas Econômicas Trimestrais e das transações do Resto do Mundo com a economia Nacional.** Rio de Janeiro: IBGE, 2005. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/cntvol4t06quadro10.shtml> . Acesso em: 27 mar. 2007.

IBGE. **Resultados da amostra do Censo Demográfico 2000 – malha municipal digital do Brasil: situação em 2001.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acesso em: 27 mar. 2007.

JARILLO, J.C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 31-41, 1986.

JARILLO, J.C.; RICART, J.E. **Sustaining Networks.** The Institute of Management Sciences-IESE, Barcelona, 1987, p. 82-91, Set.- Out., 1987.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAZER, W.; KEILEY, E.J. The retailing mix: planning and management. **Journal of Retailing**, vol.37, 1961.

LEPSCH, S.L.; TOLEDO, G.L. Estratégias para o Varejo. In SEMEAD, 3, 2000, São Paulo, **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/index.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, F.F. et al. Estratégias de Rede de Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar. In: SEMEAD, 7, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

LUKIANOCENKO, M. Ranking das Redes 2006: Análises Especiais. **Revista SuperHiper**, São Paulo, Ano 32, n. 368, p. 84-88, set., 2006b.

_____. Setor Prioriza os Investimentos. **Revista SuperHiper**, São Paulo, Ano 32, n.364, p.26-30, maio, 2006a.

MARQUI, A.C.; GUIRRO, A.B.; MERLO, E.M. **Vantagens decorrentes da Formação de Associações de Compras: Um Estudo de Caso**. XXXVII Assembléia Anual do CLADEA, 2002, XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, Porto Alegre, BRASIL, Português.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3 ed., Trad. James Sunderland, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORITA, A., **A União muda o mercado: Centrais avançam e se impõem**. Supermercado Moderno, São Paulo, Ano 37, n. 12, p 27-35, dez., 2006.

NEVES, M.F. **Strategic marketing planning process under a network approach**. IAMA. International Food and Agribusiness Management Association, 13th Conference, Cancun, México, 2003.

OLAVE, M.E.L. ; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Relatório de Pesquisa, Eaesp/FGV, São Paulo: abr. 2003.

PACAGNAN, M.N.; CHIUSOLI, C.L.; STAHL, L.M.. Mudança Organizacional no Varejo: um Estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativas. In SEMEAD, 7, 2004, São Paulo, **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, L.; NIGRO, S. Uma História de muitas conquistas. **Revista SuperVarejo**, São Paulo, Ano 7, n. 76, p. 22-28, nov., 2006.

PETRIN, F., **Planejamento Estratégico da Rede Litoral**. Documento Interno. Santos: Rede Litoral, julho, 2005.

PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L. **Network Forms of Organization**. Annual Reviews, California, v.24, p.57-76, 1998.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics competition**, Harvard Business Review, v.76, no.6, Nov./Dec. 1998.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

POUSA, R. **Os ciclos de Vida das Centrais de Negócios: um Estudo de Caso no Setor Supermercadista no Estado de São Paulo**. 2006. 147f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

RANKING das Redes 2006: Profissionalização dá Resultado. Revista SuperHiper, São Paulo, Ano 32, n.368, p.76-82, set., 2006.

ROJO, F.J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, A.M.M.M.; GIMENEZ, L.C.P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Brasília: BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços, 2002. 26p.

SÃO PAULO. Decreto nº 50.172, de 04 de novembro de 2005. Introduz alterações no Regulamento do Imposto sobre Operações à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – RICMS. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 04 nov. 2005.

SEBRAE. **Participação das MPEs no total de pessoas ocupadas nas empresas paulistas: 1995/1999**. Relatório de pesquisa. São Paulo: Sebrae, out., 2000.

SESSO FILHO, U.A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Piracicaba, 2003. 195p. Tese (doutorado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SESSO FILHO, U.A. Crescimento e Desempenho de Redes de Supermercados na década de 90. In: Angelo, C.F. de; Silveira, J.A.G. da (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. v.6, p. 21-44.

SILVEIRA, J.A.G.; LEPSCH, S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista Brasileiro. **Revista de administração da USP-RAUSP**. São Paulo, v.22, n.2, p.5-13, abr.-jun., 1997.

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

SOUZA, M.G. de; SERRENTINO, A. **Multivarejo md – na Próxima Economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

WEGNER,D. et al. Fatores críticos para a formação de Clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In:SEMEAD, 7, 2004, São Paulo, **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Supermercado associado: Supermercado Caçula

Nome do entrevistado: Paulo Sérgio Martinez, sócio proprietário do supermercado

1- Qual o tamanho em m² de área de venda?

R: 800 metros a loja 1 e 860 metros na loja 2

2- Qual a quantidade de itens vendidos(sku)?

R: Em torno de 8 mil itens

3- Qual o numero de caixas registradoras(Check-outs)?

R: a loja 1 , 9 check-outs e na loja 2, 5

4- Qual a quantidade média de clientes que compra na sua loja diariamente ou mensalmente?

R: diariamente média e de 3000 clientes na loja 1 e 1800 a 2000 clientes na loja 2

5- Qual é ticket médio?

R: Deve ser em torno de R\$15,00, R\$18,00

6- A empresa utiliza algum meio de comunicação?(jornal, tablóide, rádio, etc)

R: Tablóide, rádio, jornal.

7- Que tipo de serviços a empresa oferece aos clientes?(entregas em domicilio, correspondente bancário, cartão de loja, estacionamento, etc.)?

R: Todos os que você acabou acabou de falar mais telefonia celular, que foi uma coisa que eu comecei e hoje já não e mais um grande negócio já até perdeu muito valor até porque já existem mais de 100 milhões de celulares no país já foi tempo. Mas, na época boa eu aproveitei o mercado. Hoje, já não é um bom serviço, mas eu ainda tenho lá que é um diferencial da minha loja.

8- A empresa realiza treinamento dos seus funcionários?

R: Constantemente. Treinamento pra caixa, pra porteiro. O que quase não tenho feito mais é pro açougue, porque não tem tido mudança de açougueiro, os que estão lá estão há mais de 10 anos e a padaria que está com um pessoal novo que agora vão ser treinados, que eu ainda nem tive tempo de treinar porque peguei de novembro pra cá.

* E como é que você organiza os treinamentos? é uma empresa, alguém que presta isso pra você, você que preparou? Quem é que realiza esses treinamentos pra você? É você mesmo, ou vem de fora isso?

R: Às vezes são cursos do SEBRAI quando eu acho que tem algum que conveniente, o Pepe que faz assistência aqui pra nós, me faz alguns treinamentos lá e eu tenho feito um trabalho de PML com o meu gerente que é um trabalho muito legal. Nós já fizemos metade da equipe agora vamos fazer o restante da equipe. é mais ou menos isso que a gente tem feito.

SEGUNDA PARTE

9- Quais os serviços prestados pela associação ao associado?

R: Tablóide que é feito pela rede e algumas, pontualmente, ainda não é uma coisa clara porque a rede ainda está num patamar muito pequeno de desenvolvimento, que ainda é muito pouco. Mas o que eu acho que a gente tem feito mesmo é o tabloide, que a gente tem feito junto e isso realmente ajuda. o cartão eu já não uso mais, o da fininvest por causa de tanto problema que deu e eu já desisti, já nem to

usando mais. Tenho ele ainda na loja porque foi feito há muito tempo. Se algum cliente exigir eu até faço, mas não que seja uma coisa que a gente tenha dado prioridade.

10- Qual o seu grau de satisfação enquanto associado com a associação?

R: Teria muita coisa que eu gostaria de ver implantado na rede e até agora não consegui, mas eu acredito que um dia a gente vai conseguir, até que muitas das coisas que aconteceram na rede foram pela minha insistência, pela minha luta, de tentar convencer as pessoas, embora eu não seja lá um grande articulador mas tudo o que tenho sugerido tá acontecendo, o Pepe tá aí, o software está na loja, algumas coisas eu tenho conseguido, mas ainda tá muito longe. Hoje muito pouco. A gente tem muito a conseguir. Hoje eu posso dizer que estou satisfeito, mas a rede é muito fraca ainda. Eu diria uns 20%.

11- Qual a participação dos itens fornecidos pela associação ao associado?

R: É a rede hoje em torno de 15% do que eu vendo hoje é comprado pela rede.

12- Houve aumento médio no faturamento da loja depois da associação?

R: Foi, a gente se sente mais seguro mesmo estando num ambiente que a gente sabe que é comturbado, complicado, nas diversas cabeças pensantes da rede. Mas isso é interessante porque você sente mais forte, mais seguro nesse meio. Houve um aumento sim. O trabalho é bem interessante. Depois da rede nós montamos a segunda loja e isso não teria se fosse sozinho. Então se você for ver em termos de faturamento, a primeira loja continua faturando o que ela faturava, e com a segunda são 60% a mais.

13- Houve alguma mudança após o início das atividades na associação?(redução do número de funcionários e estoques, melhoria no atendimento, melhoria na qualidade dos produtos)?

R: Ah isso acontece. Alguns fornecedores que nós tínhamos grandes problemas, até com a própria nestle, e hoje elas estão lá, são parceiras. Era muito mal atendido, hoje, eles atendem um pouquinho melhor. Eu acho que isso realmente é um avanço legal.

14- Quais razões o levaram a se associar?

R: Eu conheço a história do corporativismo há muito tempo porque eu fui um dos pioneiros do corporativismo, porque quando a cobal se instalou aqui na baixada e isso já faz uns 25 anos eu participei e fui um dos primeiros. E eu gostei da idéia, achei a idéia do cooperativismo fantástica, embora nós não fossemos bem cooperativa, nós éramos servidos por uma central do governo que nós não tínhamos o poder de decidir nada lá e me senti muito mal, não exatamente de ter sido usado, mas nós acabamos não tendo participação no destino da Cobal. E o governo chegou lá e falou Isso não tá bom, acaba com isso. Foi uma coisa que ia muito bem, que funcionava, a gente tinha um poder imenso de negociação. A cobal que foi um fornecedor excepcional com produtos maravilhosos, com um apoio de mídia enorme, com produtos exclusivos e um preço extremamente competitivos, era muito interessante. E eu me deslumbrei com a rede litoral e pensei "Poxa, talvez agora a gente possa retomar aquele espírito cooperativo com uma coisa melhor porque agora eu posso fazer parte da cooperativa, não ser um usuário somente. Passar a fazer parte da diretoria e decidir destinos, os destinos dessa cooperativa.

15- Qual objetivo que pretendeu alcançar ao associar-se?

R: é realmente poder participar. Eu acredito realmente no cooperativismo é o caminho para as pequenas empresas. A rede litoral é formada apenas de pequenas empresas. Nós não temos nenhuma média empresa no nosso corpo de associados. São empresas familiares, que tem dificuldade de crescer, de agregar valores do trabalho dela. Eu acho que a grande possibilidade que a rede litoral traz para todos os associado, além de você poder compartilhar idéias e agregar valor na sua empresa, pelo conhecimento, pela troca de informações, ela pode te levar sim a uma posição uma empresa mais sólida de maior possibilidade de ganho, se você tiver aberto as novas técnicas, as vezes aprender a ouvir, que é difícil, mas se as pessoas aprendessem a ouvir um pouco mais talvez aprendêssemos todos mais(?). E, é nesse sentido que eu tenho trabalhado na rede.

16- Os custos relativos à associação compensam as vantagens obtidas com ela?

R: Compensa. Eu acho que a idéia é interessante, mesmo com os custos, que não são elevados. O trabalho de fazer um tablóide, é um pé no socada um trabalho miserável. E você sozinho não teria condição de fazer um tablóide como a rede faz. Isso a gente tem que tirar o chapéu. E só isso ai já paga o custo de ser o sócio da rede e já nos dá um ganho de valor em todo supermercado. Se bem que eu acho que a rede poderia ser bem mais do que um simples tablóide. Mas, ai é uma questão que a gente vai discutir depois.

TERCEIRA PARTE

17- Houve aumento na variedade de produtos na sua loja depois da associação?

R: Até mais do que eu gostaria. Porque a gente já tem uma linha de conduta, de produtos que a gente trabalhava, e com a rede fui forçado a colocar alguns itens que até depois se tornaram interessantes, alguns sim outros não. Produtos que rodam melhor em são Vicente, mas não rodam tão bem em Bertioga. E vice versa. É uma questão de mercado, da clientela de cada loja.

18- Houve diminuição dos preços praticados para os clientes?

R: Nos produtos de tablóide com certeza. A rede tem conseguido algumas negociações importantes, não todas, mas a maioria é interessante. Talvez sozinho eu não conseguisse ter esses preços, talvez não, eu não teria esses preços se estivesse sozinho. Então, realmente, nesse aspecto ela é interessante.

19- Houve melhora da qualidade de serviços ou introdução de novos serviços para os clientes após a associação?

R: O cartão privatelaibol da rede, na época, foi um grande avanço até porque a rede litoral foi pioneira nisso aqui na baixada. Hoje não é mais um diferencial, muito pelo contrário, é um diferencial até negativo porque nós temos tido muitos problemas com a fininvest, mas isso foi realmente um grande avanço. Da rede, o cartão foi um avanço na época.

20- Houve diminuição nos custos de aquisição dos produtos?

R: O bem fiscal da compra em grupo é realmente invencível. Eu acho que isso realmente é um poder que a rede tem.

21- Houve diminuição nos custos logísticos e de distribuição?

R: Eu acho que nos custos de distribuição dos fornecedores pra nós em alguns itens sim. Hoje os fornecedores estão mais antenados do que ocupados. Eu acho que isso vai melhor mais, com certeza.

22- Houve alguma mudança na sua capacidade de competitividade frente aos concorrentes após o início das atividades da associação?

R: Sim. Eu acho que esses 15% de produtos que a gente compra da rede eles são produtos que chamam muita atenção e a gente tem procurado dar um destaque para esses produtos independente de negociações que a gente faça fora da rede. Até pelo compromisso de participar do grupo. A gente tem procurado dar uma ênfase nisso e esse tem sido o diferencial nas lojas.

23- Houve aumento do seu poder de barganha frente aos fornecedores após a associação?

R: Sim. Todos nós temos esse poder hoje porque quando se fala que é associado da rede litoral o sujeito já tem...existe uma grande preocupação do fornecedor em estar com o produto na rede, que todos os associados estejam satisfeitos.

24- Melhorou o seu acesso aos grandes fornecedores após a associação?

R: Isso ai eu já até respondi, realmente isso melhorou.

25- Houve realização de contratos de longo prazo com os fornecedores?

R: Não. Isso a gente tem feito aquilo que a rede faz, mas eu quase não notei isso no mercado.

26- Quais os prováveis entrantes em potencial no mercado?

R: Eu me não preocupo muito com os novos entrantes, eu me preocupo com nós não ficarmos pra traz, em termos de desenvolvimento, em termos de marketing, em termos de melhorarmos as nossas lojas isso realmente é mais do que qualquer entrante. Os entrantes vão vir, tão chegando em qualquer lugar, se nós estivermos preparados para assimilar essa competição com certeza nós não vamos sentir muito. Se nós não estivermos preparados o impacto será muito maior.

27- Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes novos entrantes?

R: Eu acho que a estratégia é tudo e hoje nós estamos no limiar de começarmos alguma coisa. Pelo menos essa a minha grande esperança em 2007, que é partir para uma nova etapa da rede litoral. Nós já vencemos de comprar em conjunto, fazer tabloide juntos, nós calculamos uma parte, eu acho que a gente acabou construindo essa sede um pouco antes do que ela deveria ter sido construída, mas tá bom, já tá ai construída. Perdemos um tempo no que nós deveríamos ter feito na rede, mas eu acho que agra vamos partir pro que realmente é importante, investir no associado.

28- Quais os serviços percebidos, produtos ou negócios desenvolvidos como substitutos das atividades exercidas pelos supermercados?

R: Hoje eu acho que a grande mudança no hábito do nosso consumidor é realmente o prato pronto. Eu acho que isso realmente ele tira cliente, ele faz com que as pessoas...basta ver o crescimento dos restaurantes por quilo. Não é só aqui em Santos, em Bertioga também. Hoje, nós quisemos partir para a linha de produtos prontos, alimentos congelados. Eu acho que a parte de perecíveis da loja tem que crescer muito. Os supermercados do nosso porte eles têm oferecido em torno de 20% do faturamento. A gente tem que mudar isso, que diminuir a mercearia e aumentar a parte de perecíveis, que eu acho que é a grande estratégia para o futuro.

29- Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes produtos/serviços ou negócios substitutos?

R: É realmente, como disse na pergunta anterior, aumentar consumo de perecíveis.

QUARTA PARTE

30- Qual a atividade de valor que considera importante, realizada pela Rede Litoral, que trás vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Bem, acontece o tablóide que é importante, as compras desses itens é importante. Já está acontecendo. Isso é muito pouco, a rede pode oferecer muito mais para nós. É claro que para algumas lojas esse valor não é tão grande, porque são lojas que já estão mais bem estruturadas, que já tem um poder de barganha maior, mas com certeza, nós temos um problema seríssimo da postura da imagem das nossas lojas perante a comunidade. Eu acho que aquela loja de bairro, o nome da família...eu acho que isso ai é o fim, tá acabando. Não dá mais. Eu acho que ai a gente teria que partir para um grande campanha, primeiro de conscientização, dos nossos associados "Gente, nós partimos, aqueles que não quiserem, que fiquem para tras, mas ou nós partimos para um marca própria, uma marca única desses supermercados, com um pessoal comprometido com as operações e as mudanças que vão ter que ser implementadas, que não serão fáceis. Terão problemas aos montes, mas esse é o caminho. Eu não consigo enxergar hoje você manter um supermercado, que você até vai poder manter ele, com o seu nome, com a sua estratégia pessoal, se você for diferente de tudo o que tem hoje no mercado. Uma loja diferenciada, com produtos importados. Ai você vai conseguir se manter como o empório santa luzia, com produtos diferenciados, tratamento diferenciado, isso você vai poder manter. Agora, no roteiro de lojas de 1000, 2000 metros quadrados nós vamos ter que nos impor como marca de consumo que a comunidade nos aceite como uma grande rede de supermercados. fora isso, ou nós partimos para ser diferentes, ou se só quisermos continuar com as lojas como elas estão, a gente vai ter que mudar isso. As lojas vão ter que partir para parte de perecíveis, comida pronta. Isso é a tendência do mercado. E

vamos ter que brigar com grandes redes que estão aí querendo formatar lojas do nosso tamanho, com uma qualidade que nós não temos. Ou nós partimos, não para ter a qualidade deles, mas para ser melhor do que eles, ou nós vamos ficar para trás porque não tem outro caminho hoje. Você pode ver que as lojas tão perdendo valor hoje, tão perdendo venda, tão fechando, porque não dá mais pra competir nesse mercado.

31- Quais as atividades de valor que a Rede poderia realizar e ainda não faz, que traria vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Primeiro, e a marca própria, a marca única de supermercados, que isso é primordial. E a partir daí todas as atividades que nós não somos competentes de realizar. Nós somos muito ruins em marketing. Eu gostaria de contratar uma agência só que eu não tenho competência financeira de pagar essa agência. Agora, nós podemos, num conjunto de 30 e poucos supermercados, ter essa agência. Eu não posso ter ela sozinha, mas posso tê-la trabalhando para todos nós em conjunto. Então, nós podemos...consultor, nós já temos consultor. Mas nós podemos melhorar o trabalho dele, a partir do momento que ele tenha possibilidade de exigir o que ele oferece. Todo o treinamento que foi feito com os associados, estão perdidos no caminho, porque ninguém foi cobrado pelo que foi gasto, e foi gasto muito dinheiro nisso. E isso se perdeu. Se perdeu não, tá aí, mas isso tem que ser cobrado. Vocês precisam começar a fazer, porque isso vai trazer um ganho, e essa escala, eu não poderia ter um consultor trabalhando para mim, 365 dias por ano, não poderia ter uma agência de publicidade trabalhando para mim, 365 dias por ano, não posso ter uma equipe de compras com a qualidade que a rede faz em grupo, pra mim sozinho para mim. Então, são coisas principais que a gente pode fazer. Nós precisávamos ter uma grande central de compra de insumos, que isso nos daria um ganho imediato, uma redução no custo da empresa de 10% ,imediatamente. Se nós tivéssemos uma equipe preparada para esse tipo de trabalho. Então, existe muita coisa que a rede pode fazer e nós não estamos aproveitando, não estamos sabendo aproveitar no momento.

32- Que atividades de valor poderiam ser compartilhadas pelos associados da Rede e que hoje é realizado por sua empresa, reduzindo o seu custo?

R: Olha, eu tenho compartilhado tudo de bom que passou por mim e eu acho que eu achava que era importante para mim, importante pra todos que estivessem no ramo dos supermercados, eu compartilhei. O software que está na loja fui eu quem trouxe. Não tem como dizer que não, fui eu quem trouxe. O Pepe que é um bom gestor, foi uma idéia minha. Eu tenho compartilhado tudo de melhor que eu conheci eu tenho trazido para a rede. E compartilhar o meu pequeno conhecimento com as 35 lojas, com os 21 associados que a rede tem. O pouco que eu conheço eu to procurando trazer para cá.

AS ATIVIDADES DE VALOR ABAIXO PODEM SER ASSUMIDAS PELA REDE LITORAL OU COMPARTILHADAS:

- a. Planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas;
- b. Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores;
- c. Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro, comunicação entre as lojas com a Rede, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, transferência eletrônica de fundos (TEF), Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (correspondente bancário)
- d. Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, compras de equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros.
- e. Elaboração de tablóides promocionais, Merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda.

- f. Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha;
- g. Transferência de produtos entre lojas, entregas em domicílio, transporte de produtos de Hortifrutigranjeiros do CEAGESP;
- h. Abastecimento e reposição de loja, limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue;
- i. Recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções.

33- Qual dessas atividades a Rede Litoral realiza?

R: pesquisa de preço, embora seja só aqui em Santos e em São Vicente, o software, negociação com fornecedores para compras de produtos para revenda e abastecimento, manutenção de fornecedores, composição de mix de produtos, começou mas não terminou, compra de equipamentos, compra de suprimentos, é muito pouco. Compra de computadores, serviço de transporte, agência de propaganda que eu acho que é uma coisa muito importante, serviço bancário.. tudo isso eu acho que a rede poderia fazer e não faz. E o que faz, faz pouco, poderia fazer muito mais. Elaboração de tablóide promocional, isso é interessante, isso a rede faz. E eu uso, e isso é um fato de diminuir despesas.

Diversas formas de pagamento foi a criação do cartão da rede, que por sinal muita já não está mais usando. Correspondente bancário.

34- Qual destas atividades a Rede Litoral poderia realizar?

R: A contabilidade, todos nós temos problema com contador. Eu não me sinto seguro com o meu contador e acho que ninguém aqui se sente. O jurídico eu tenho 3 advogados na família então eu me sinto tranquilo quanto a isso, mas eu tenho certeza que a maioria dos associados não tem. Atividades administrativas. Eu tenho 3 administradores em casa então é por isso que vai tudo tranquilo, se não fosse talvez não estivesse tão bem. Planejamento e finanças. Talvez a rede não fizesse isso, mas capacitar sim, embora eu tenha um pessoal capacitado e volta e meia dá problema. O recrutamento e seleção também poderia ser interessante, treinamento de gestor. Isso aqui tudo a rede poderia fazer, muito melhor do que o que eu sou capaz de fazer hoje.

Desenvolvimento de processos operacionais padronizado, a rede começou e tá parado. Pesquisa de satisfação do cliente tá parado. Correspondente bancário também já foi feito. Isso a rede pode fazer muito melhor do que nós. A negociação com os fornecedores para compra de produtos para revenda e abastecimento é uma coisa que a rede pode e deve fazer, onde a gente deveria se aprofundar mais porque aqui na parte de suprimentos não é feito e isso dá um ganho muito grande, porque 10% de diminuição das tuas despesas correntes e operacionais, é uma coisa muito forte. Isso vale muito a pena.

* E já melhorou, pelo menos na compra da bobina?

R: Mas a gente ainda pode diminuir mais o preço. E já abaixou mais agora. Isso porque foi em grupo, se não, nós não teríamos esse preço.

Agora, compra de computadores, serviço de transporte, agência de publicidade. Tá na hora de fazer essas coisas. O merchandising, a ambientação de loja, promoção, isso não é feito. Nós precisávamos ter uma equipe para fazer isso nas lojas. Isso é possível, sai barato hoje se a gente for fazer. É interessante isso.

O serviço de crédito ao cliente a rede tem, mas nós precisaríamos melhorar isso e dá para melhorar mais. É só uma questão de querer fazer. Isso aqui do hortifrutigranjeiros, que tentou-se fazer e infelizmente foi feita de uma forma equivocada. Eu fazia parte, mas na hora H resolveu-se fazer de outra forma, contra a minha vontade, porque não era o caminho, mas eu acho que nós podemos ter uma central de Hortifrutigranjeiros, com lucro pros associados, se nós não quisermos inventar a roda (?). O problema é que aqui pensaram que dá pra ser esperto, e tem que parar de querer ser esperto, porque não dá. Faz feijão com arroz que a coisa funciona. Abastecimento e reposição de loja, limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, tudo isso poderia ser feito. Nós poderíamos ter uma equipe pra fazer isso, faz uma vez por semana em cada loja. Isso dá pra fazer. Já tem condições de fazer isso.

Entre tudo isso o que eu acho mais importante é o que nós ainda estamos por fazer que é a ampliação da rede.

35- Qual destas atividades os associados poderiam compartilhar?

R: Eu acho que todas a rede faria melhor do que nós, independente, cada um. Porque nós não temos tempo para cuidar disso. Ou nós apagamos o fogo dentro da loja que é o que a maioria aqui faz. Na verdade, aqui são muito poucos os que tem tempo de planejar os investimentos. Na verdade, o pessoal fica apagando incêndio, são bombeiros. E a rede poderia fazer isso tudo muito melhor do que nós individualmente. Tudo o que nos falamos aqui a rede faz melhor, porque ela tira o lado emocional, o lado pessoal, porque a coisa é resolvida em favor do serviço, não em razão do que eu achou daquilo que eu quero. Tudo a rede pode fazer melhor do que nós. Não tem nada aqui que nós podemos individualmente nós fazemos melhor, porque nós temos tempo, não temos capacidade. E como a gente tem mil coisas para fazer dentro da loja nós não conseguimos direcionar o nosso foco para uma única coisa. Quando nós conseguirmos que a rede faça isso para a gente, ela com certeza, vai fazer melhor do que a gente, porque vamos ter pessoas focadas única e exclusivamente naquele trabalho, 24h por dia pensando naquilo. O que nenhum de nós, individualmente, na sua loja.

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM CARLOS ALBERTO VARANDAS – Supermercado Varandas – Supermercado Associado

Cargo e Função: Proprietário

- 1) Qual o tamanho em m² de área de venda?
- 2) Qual a quantidade de itens vendidos (sku)?
- 3) Qual o número de Caixas Registradoras (Check-outs)?
- 4) Qual a quantidade média de clientes que comprem na sua loja diariamente ou mensalmente?
- 5) Qual o ticket médio?
- 6) A empresa utiliza algum meio de comunicação? (Jornal, tablóide, rádio, etc)
- 7) Que tipo de serviços à empresa oferece aos clientes? (entregas em domicílio, correspondente bancário, cartão de loja, estacionamento etc)
- 8) A empresa realiza treinamento dos seus funcionários?

Central de Negócios

- 9) Quais os serviços prestados pela associação ao associado?
- 10) Qual o seu grau de satisfação enquanto associado com a associação?
- 11) Qual a participação dos itens fornecidos pela associação no faturamento da loja?
- 12) Houve aumento médio no faturamento da loja depois da associação?
- 13) Houve alguma mudança após o início das atividades na associação? (redução do número de funcionários e estoques, melhoria no atendimento, melhoria na qualidade dos produtos,)
- 14) Quais razões que o levaram a se associar?
- 15) Qual objetivo que pretendeu alcançar ao associar-se?
- 16) Os custos relativos à associação compensam as vantagens obtidas com ela?

Central de Negócios e o modelo das cinco forças

- 17) Houve aumento na variedade de produtos na sua loja depois da associação?
- 18) Houve diminuição dos preços praticados para os clientes?
- 19) Houve a melhora da qualidade de serviços ou introdução de novos serviços para os clientes após a associação?
- 20) Houve diminuição nos custos de aquisição dos produtos?
- 21) Houve diminuição nos custos logísticos e de distribuição?
- 22) Houve alguma mudança na sua capacidade de competitividade frente aos concorrentes após o início das atividades da associação?
- 23) Houve aumento do seu poder de barganha frente aos fornecedores após a associação?
- 24) Melhorou o seu acesso aos grandes fornecedores após a associação?
- 25) Houve realização de contratos de longo prazo com os fornecedores?
- 26) Quais os prováveis entrantes em potencial no mercado?
- 27) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes novos entrantes?
- 28) Quais os serviços percebidos, produtos ou negócios desenvolvidos como substitutos das atividades exercidas pelos supermercados?
- 29) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes produtos/serviços ou negócios substitutos?

Central de Negócios e a cadeia de valor

- 30) Qual a atividade de valor que considera importante, realizada pela Rede Litoral, que trás vantagem competitiva para a sua empresa?

- 31) Quais as atividades de valor que a Rede poderia realizar e ainda não faz, que traria vantagem competitiva para a sua empresa?
- 32) Que atividades de valor poderiam ser compartilhadas pelos associados da Rede e que hoje é realizado por sua empresa, reduzindo o seu custo?

As atividades de valor abaixo podem ser assumidas pela Rede Litoral ou compartilhadas:

- a. Planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas;
- b. Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores;
- c. Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro, comunicação entre as lojas com a Rede, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, Transferência eletrônica de Fundos (TEF), Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (Correspondente bancário)
- d. Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, compras de equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros.
- e. Elaboração de tablóides promocionais, Merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda.
- f. Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha
- g. Transferência de produtos entre lojas, entregas em domicílio, transporte de produtos de Hortifrutigranjeiros do CEAGESP.
- h. Abastecimento e reposição de loja, Limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue.
- i. Recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções.

33) Qual destas atividades a Rede Litoral realiza?

34) Qual destas atividades a Rede litoral poderia realizar?

35) Qual destas atividades os associados poderiam compartilhar?

RESPOSTAS:

1. 900 m
2. +ou- 10.000 itens
3. 10 check-out
4. Mensalmente 60.000 clientes
5. R\$ 18,00
6. Tablóide e de vez em quando radio
7. Exatamente isso entrega a domicílio, correspondente bancário, estacionamento, cartão da loja, basicamente hoje no momento seria isso
8. Perfeito, agente tem um departamento de recursos humanos que nos temos uma psicóloga que faz a entrevista inicial e faz o treinamento
9. Basicamente hoje a associação faz o trabalho de elaboração de tablóide, que é o trabalho numero um da associação hoje, e algumas ações que fazem em relação a cartões, a ticket, enfim a partições de correspondente bancário, seguros, mas basicamente seriam os tablóides, negociação de itens pra tablóides
10. Hoje estou satisfeito não vou dizer que não estou hoje em dia está melhor , 50%

11. Os itens de jornal que basicamente é o tablóide feito através da rede, representa uns 10% do meu faturamento
12. Com certeza que houve, houve um aumento inclusive de ticket médio, nos tínhamos um ticket médio de R\$15,00 reais passou pra R\$18,00 reais então houve um aumento de R\$3,00 reais no ticket médio
13. É basicamente houve um acesso a novos fornecedores, houve um acesso muito bom a ótimos fornecedores que agente não tinha acesso e através da rede passamos a comprar desses fornecedores
14. A razão principal foi essa infestação de multinacionais na área que tem assustado bastante o supermercadistas pequenos da região então a única maneira da gente fazer frente a estes gigantes do setor seria se associar com os pequenos supermercadistas e comerciantes pra fazer essa trincheira vamos dizer assim, para que esses grandes fornecedores não possam tomar o nosso lugar
15. Os objetivos são vários, desde ser competitivo nos preços como ter uma prestação de serviços melhor, ter uma loja mais estruturada com mais funcionários treinados, com uma loja com visual diferenciado, ter uma padronização de comunicação interna, uma padronização de fachadas que é muito importante porque a fachada identifica a loja o cliente conhece a loja pela fachada o cliente sabe que é uma loja de rede então basicamente seria isso além da identificação a loja fica conhecida na região
16. Não tenho a menor duvida eu inclusive agente paga uma mensalidade que é muito bem paga porque tem um retorno fabuloso então quanto a mensalidade praticamente não significa nada pelo retorno que está dando
17. Sim houve um aumento de variedades de produtos porque teve alguns fornecedores novos que não tínhamos acesso e os gigantes fornecedores que agente não tinha acesso também teve aumento que com esses novos fornecedores teve aumento da variedades de produtos na loja
18. Houve sim, houve alguns itens que são comprados através da associação se tornaram mais baratos e conseqüentemente houve o repasse desse posto para o preço final o produto na prateleira se torna mais barato
19. a sim, houve por exemplo nos não tínhamos correspondente bancário, passamos a ter, nos não tínhamos cartão de credito próprio passamos, a ter, só o fator por exemplo de cartão de credito que agente não tinha acesso e era uma dificuldade pra gente conseguir algum banco que fizesse esse cartão na verdade agente se tornou mais pratico por ter o cartão porque ele deu valia pra gente
20. Não tenha duvida, inclusive na compra de equipamentos quando agente fala que é pra uma rede, pra fechar pra uma rede um determinado produto ou uma determinada mercadoria, obviamente o preço se torna mais barato é uma grande vantagem que agente está tendo sobre isso
21. Na parte de logística agente não sentiu porque a rede ainda não faz logística nos não temos mais essa parte, essa parte agente não sentiu ainda
22. Houve sim, inclusive o concorrente passou a nos ver com outros olhos, inclusive até com pesquisa de preços semanalmente grandes concorrentes tem feito pesquisa de preço na nossa loja porque já sentiram que é uma associação é uma central de negócios queira ou não queira nos estamos cada vez mais com preços competitivos e ai que grandes supermercadistas estão fazendo pesquisas pra não deixar agente avançar na praia deles
23. Com certeza, houve até aquilo que eu falei anteriormente o fornecedor nos vê com outros olhos e quando o fornecedor chega aqui pra conversar ele já chega com tabela de associação não chega mais com aquela tabela cheia porque ele já vem com a tabela especifica pra vende pra rede
24. Não tenha duvida, melhorou razoavelmente esses grandes fornecedores vem inclusive eles vêm a associação com bons olhos por quê, porque o grande fornecedor ultimamente não quer ficar na mão de uma multinacional porque a multinacional a negociação é mais pesada entre essas associações a mercadoria vai ser pulverizada, não fica na mão não é vendida por uma grande multinacional vai ser pulverizada nas associações

25. Houve sim e esta havendo, a rede esta fazendo contratos que tão sendo bons pra rede e para o associado
26. Olha, nos temos tido entrantes, nos temos tido lojas de conveniências, temos tido postos de gasolina também com loja de conveniência, temos tido padaria, acessórios e conveniências o próprio açougue de bairro tem ficado mais chique tem reformado tem feito da loja uma butique de carnes por exemplo isso nos afeta nosso segmento e tem q olhar esse concorrente mais de perto não pode deixar esse concorrente em sua sobrevivência sossegar nos temos que olhar ele com carinho porque queira ou não queira acabar afetando o nosso negocio
27. Isso é questão de que a associação precisa criar um setor de recursos humanos pra prestação de serviços, departamento só de treinamento, de identificar o profissional adequado para as funções, que tenha um departamento de comunicação de marketing muito bom pra que possa fazer as lojas sejam vistas de outro ângulo que o cliente consiga identificar a nossa imagem tanto a mídia de fachada quanto a mídia de tablóide, a mídia de televisão, a mídia de jornal, criar uma marca que o cliente, o consumidor possa identificar assim que ele bate os olhos na marca ele possa identificar o nome não precisa nem o nome só a própria marca já basta para identificar qual o supermercado que é tem que chegar nesse patamar
28. Nós temos uma infinidade de marcas substitutas que estão fazemos frente as líder de mercado, temos na área por exemplo de leite condensado determinada marca de uma multinacional há uns 10 anos atrás era líder de mercado, hoje ela já divide esse mercado com outras concorrentes de menor porte, mesma coisa é o achocolatado a 10 ou 15 anos atrás era líder de mercado hoje ele já divide esse segmento com 4 ou 5 marcas de achocolatado e assim por diante então isso é bom porque nos não ficamos dependente a uma marca de multinacional e fazendo o preço que bem entende, então é saudável esse tipo de concorrência e que desperta na multinacional uma política de que eles tem que fazer bem feito e mais barato então é evidente que traz um retorno fabuloso pra gente na hora da compra
29. O que a rede tem que fazer é na minha opinião é o seguinte : criar um mix adequado pras lojas e em cima desse mix é que a rede vai trabalhar com determinado produto A< B< C< D ou E . Então primeiro tem que se criar um mix definir um mix pras lojas ai poder saber qual vai ser o item de determinado segmento vamos dizer ai de leite em pó por exemplo, nos temos que identificar nas lojas quais são os itens de forma vendáveis tanto líder quanto segunda linha e terceira linha feito isso tendo o mix na mão de todas as lojas nos podemos fazer um gráfico resumo com determinado tipo de leite em pó como todos produtos rendáveis como leite em pó que não pode ficar sem vender nas lojas, isso seria importante definir um mix pras lojas porque ai agente fica com mais poder de barganha e faz mais parcerias
30. Nós temos um exemplo típico que hoje ocorre que é a confecção do tablóide, confecção de tablóide para uma loja só confeccionar fica muito oneroso tanto pra fazer o tablóide pra elaborar o tablóide quanto pra fazer rodar o numero de tablóides do serviço grátis fica muito caro e quando é pra volume o preço cai bastante e quando eu vejo na questão da rede é isso ai a questão de valores de volumes, o que agrega bastante valor pra gente a rede consegue um preço fazer um preço mais competitivo tanto a nível de produto quanto a nível de elaborar esse tablóide, “a principal atividade da rede é o tablóide” sem sombra de duvidas
31. A grande atividade que poderia ser adotada pela rede seria: o treinamento de mão de obra, treinamento de mão de obra é fundamental porque hoje nos temos que olhar não só a questão do preço lógico o preço é importante mais devemos olhar mais a prestação de serviços, a prestação de serviços é o grande diferencial que teremos aqui no século 21, aquela loja que faz um atendimento razoável pra cima é aquela loja impecável na instalação , impecável na limpeza, impecável na organização, impecável em tudo então o cliente tem que entrar na loja e se sentir bem ele não pode entrar na loja e logo na entrada pegar um carrinho quebrado por exemplo daí já da uma impressão ruim para o cliente, pega um carrinho enferrujado, pega uma ponta de gôndola mal arrumada ou pega um funcionário mal arrumado , recepcionistas com cabelo solto sem uma maquiagem enfim tudo isso são valores que tem que ser agregado no dia-a-dia porque quando o cliente começar na parte que ele entra na loja e vê que as coisas são organizadas é evidente que o cliente vai se sentir bem dentro da loja

32. O que poderia ser feito pelos associados seria se não fosse feito pela rede por exemplo seria a parceria de 3, 4, 5 ou 6 associados de uma determinada região e fazer troca de informações, fazer compras em conjunto porque as vezes um determinado produto pode ser bom para o associado e pode não ser bom para a rede por exemplo pra 3, 4 ou 5 associados pode ser bom determinado produto naquela região e pra rede pode não ser então é esse tipo de trabalho que o associado deve ter um intercâmbio mais comunicação, mais informação na hora que um associado tá fazendo um negócio com uma determinada mercadoria por exemplo se for um preço bom e se o associado identificar que um volume maior o preço cai razoável e o associado não poder desovar essa mercadoria agente pode perfeitamente entrar em contato com 3 ou 4 associados e fazer um pacote em que possa ser repartida essa mercadoria e aí o que acontece o preço cai e não prejudica muito nenhum associado e aí divide esse custo de duplicata, duplicatas pequenas o volume fica menor isso que é importante do intercâmbio com os associados
33. As atividades que a rede realiza hoje seriam a negociação para o tablôide que é a negociação com fornecedores para a confecção do tablôide outra coisa que a rede fez e ajudou foi o correspondente bancário e por enquanto está nesses itens aí só o tablôide e o correspondente bancário e o cartão de crédito que é o que a rede faz ultimamente e agora poderia fazer mais
34. Olha, poderia fazer um planejamento para todas as lojas da rede é uma coisa importante porque hoje agente não fazemos um planejamento, poderia fazer a contabilidade centralizar a contabilidade e através dessa contabilidade fazer o planejamento, poderia ter algumas atividades administrativas como a de recursos humanos fazer recrutamento e treinamento desse pessoal enfim tem muita coisa que poderia ser feita através da rede, com relação a rede litoral existe vários aspectos várias situações que a rede poderia estar fazendo para o associado evidente que isso aí demanda um tempo demanda um acultramento de associado porque o grande problema que a rede enfrenta hoje é o acultramento do associado observe que tem loja com 40 anos que simplesmente acham que não podem tirar o nome da fachada, mudar a fachada, mudar a parte interna da loja, isso é um grande erro porque hoje a coisa é que você tem que ser visto como uma rede não como uma loja pequena uma loja de esquina ter que ser visto como uma rede então esse acultramento é o que o associado precisa para convencer outros associados para que rezem da mesma cartilha
35. Eu acho que a grande atividade que os associados poderiam compartilhar seria negociações de produtos que a rede no momento não faz diria que são negócios de oportunidades as vezes surgem aí um corte de frango a um preço bom pra comprar um caminhão fechado e o associado não tem infraestrutura para dissolver esse caminhão mas juntando aí 4, 5 ou 6 associados que tivessem comunicação que conversando poderiam perfeitamente fazer a compra desse caminhão e traria vantagens para todos esses associados então o que precisa ser feito é pegar em cada zona por exemplo área de Santos quem tá na área de Santos tem 6 associados então quando aparecer um negócio bom quem compra quem tá negociando pega o telefone e liga pros associados, ó tá negociando aqui por exemplo suco ades um caminhão de suco ades e esse caminhão poderia ser dissolvido por esses associados tranquilamente com preço competitivo com uma rotatividade maior de venda porque se o preço vier bem baixo o preço baixo mesmo então teria um preço mais competitivo e rodaria essa mercadoria num mês

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM OMAR ABDUL ASSAF – Proprietário dos Supermercados Pirâmide – Supermercado Associado

Realizada no dia 17/01/2007 às 16:00h no escritório da empresa em São Vicente

1. É nos temos duas lojas uma com 700m e outra com 600m.
2. É em torno de 5 a 6 mil.
3. É 11 check-out.
4. Diariamente dá em torno de 3000 clientes por dia, 3000 cupons né.
5. Hoje ele beira os 20 reais, vinte e alguma coisinha vinte reais
6. Nós usamos o nosso tablóide da rede litoral é escolaticamente fazemos também tablóide próprio específico e usamos carro de som bicicleta também com som na rua em torno do bairro.
7. Olha oferecemos quase tudo oferecemos correspondente bancário no meu caso oferecemos dois correspondentes bancários eu tenho correspondente bancário normal que recebe contas e eu tenho também correspondente da nossa cai caixa econômica federal que eu pago aposentadoria eu pago aqueles vales que o governo dá, vales refeição vale bolsa escola bolsa saúde bolsa família e aposentadoria e saques para os clientes nos temos estacionamento, fazemos entrega grátis a domicilio, vendemos gás, agente pode comprar aqui gás revelamos fotos e tudo q se agrega que venha, possa atender mais ao cliente
8. Já realizamos ultimamente não, agente tem esperança, feito, perspectiva que a rede venha a fazer os cursos agora nesse ano.
9. Um dos principais serviços é que ela venha fazer nossas compras em conjunto e fornecer os tablóides pra que agente possa ter um tablóide único ehhehhh o beneficio também eh a marca que ainda não esta sendo utilizado mas devera no futuro ser utilizado pra que agente possa ter uma marca forte e ir pra mídia, televisão, radio, jornal, ehheh ela tem um cartão próprio que nos propícia ter um cartão q pode ser conseguido na rede litoral i uma taxa mais barata do que as grandes bandeiras ela possibilita também que agente possa realizar treinamento tanto pros donos quanto pros funcionários a grande perspectiva agora na nossa rede eh o termino do centro de distribuição que vai nos possibilitar nos termos um segundo ganho que será um ganho logístico que agente vai poder receber mercadoria mais barata num local só.
10. Olha o meu grau eu diria hoje uns 70% espero em breve tá100% satisfeito ao que essas obras e implementações venham a ser executadas e agente possa realmente ter uma loja totalmente integrada com a rede com propaganda na televisão um aumento de vendas maior do q já tivemos e agente poder ter toda essa interligação como beneficio pra rede e para mim associado.
11. Olha eh algo em torno de 20% mas com o CD o numero tende a crescer muito mais.
12. Sim houve um aumento principalmente no inicio a nossa empresa não fazia tablóide passou a ter esse tablóide foi um avanço na época era ahm anos atrás era em torno de 25% a 30% nos tivemos companheiros que tiveram até mais do que isso e depois fomos tendo crescimento sempre em cima disso ai.
13. Passamos a ter um pouquinho mais de tranqüilidade foi a redução de estoques porque a medida que a rede negociava algum produto eu não tinha mais aquela necessidade de estar estocando o jornal todo eu poderia comprar ao longo do jornal isso nos facilitou muito fora eh passamos a ser atendidos por muitas firmas direto outras que agente tinha que eram distribuidores que não nos dava a devida atenção e passamos a ter uma atenção maior não só do vendedor mais do gerente, do supervisor, e donos das empresas que passaram a ser interessar pela rede litoral e pela minha empresa em particular

14. As razões eu posso até não ter razões porque eu fui fundador da rede a rede nasceu nos nem imaginávamos fazer uma rede foi um conjunto de 4 a 5 companheiros e supermercadistas que faziam parte da diretoria, eu era presidente da associação paulista de supermercados da regional da baixada santista e iniciamos uma idéia de chamar uma empresa pra tentar negociar em conjunto e dessa idéia passou para uma segunda empresa uma terceira empresa uma quarta empresa e começou e começamos a comprar na época nos não fazíamos tablóide mas comprávamos em conjunto a preços menores do que agente vinha pagando normalmente logo em seguida começamos a fazer o tablóide e ai descobrimos que haviam redes no país mas nos na realidade criamos uma rede sem saber nem que existia rede nem que formato era só depois da nossa rede fundada que fomos descobrir que existiam redes em outras partes do país
15. É o primeiro objetivo e você comprar melhor pra você aumentar a sua margem de lucro e aumentar as suas vendas essa é a primeira mas esse é um atrativo inicial na verdade quando você tá muitos anos na rede você vê que isso não é a coisa mais importante tem coisas estratégicas que a rede pode oferecer ao associado que valem muito mais do que o preço ou o tablóide que é treinamento, que programas software modernos para gestão, ações de marketing que ajudem o loja a melhorar como a rede já tem um consultor que vem acompanhando as lojas pra melhorar as lojas melhorar o atendimento que hoje a concorrência tá violenta não basta você ter o loja aberta você tem que oferecer mais serviços isso é que dá o diferencial
16. Sim, o que agente paga de recursos que agente tem da associação ele é menor do que agente pagaria pelo jornal sem ter o trabalho de fazer o jornal só o custo do jornal já paga a mensalidade mas outros ganhos que a rede nos dá foram negociações com cartões de crédito, tickets e com bancos com as próprias empresas porque é uma grande meta da rede é porque ter contratos de parcerias e civilidades com as empresas que tragam benefícios, benefícios que agente não tinha e passamos a ter a medida que se associamos a rede e a rede tem os contratos com as empresas fornecedoras
17. Sim tinham muitas empresas que não estavam visitando o pequeno supermercado isoladamente e passaram a visitar na rede acabavam atendendo os clientes pequenos e todos associados isso ajudou a aumentar principalmente os itens de qualidade que agente não era atendido diretamente
18. Sim, essa foi a grande vantagem porque a medida que vc compra mais barato vc tbm vende mais barato porque, porque hoje a rede litoral ela briga em pé de igualdade com as grandes redes nos tivemos agora um natal muito bom que agente pode praticar preços igual Carrefour, pão de açúcar, barateiro, compre bem as redes igual a nossa rede krill, rede cuca então realmente agente hoje tem condições de brigar com preço em pé de igualdade com qualquer grande rede.
19. Sim nos passamos a dar treinamento aos nossos setor de panificação, setor de açougue, setor de hortifrut, frente de caixa então passamos a ter uniforme que não tinha passamos a ter gente consultoria na parte essas, valor do sinal dos alimentos então nos passamos a oferecer ao cliente, correspondente, os serviços, o gás e outras coisas que agente passou a oferecer ao cliente, vantagens principalmente a rede litoral a maioria das lojas dela na periferia esses serviços são fundamentais hoje pra mim o correspondente ele representa uma parcela significativa de lucro na loja.
20. Sim houve porque há negociação, nos passamos a comprar a mesma quantidade que agente comprava mas com preço de carga fechada ou de grandes negociações.
21. Sim isso que ajudou a baratear porque a firma conseguia vender só que esse custo de logística e em especial só vai ser conseguido com o cedente sem o cedente ele continua sendo um empecilho.
22. Muito eu hoje sem sombra de dúvida estaria numa situação bem pior não vou dizer que estaria fechado mas estaria em desvantagem se eu tivesse sozinho se eu não tivesse com o guarda-chuva da rede pra me amparar pra lutar com essas grandes redes principalmente com as redes que estão vindo o extra perto o dia% e mesmo as redes que já tinham rede krill rede cal rede cuca vem crescendo a cada dia e tomando espaço.
23. Esse acho que foi o ponto principal porque as empresas passaram a nos respeitar como se nos fizemos parte de uma grande organização e fossemos uma filial que qualquer problema que

acontecesse numa loja poderia se espalhar por toda a rede e isso nos deu um poder fantástico a medida que tem algum problema agente pode resolver rapidamente.

24. Exatamente nos éramos atendidos por muitas, porque é uma tendência no início nos éramos atendidos por quase que 100% de indústrias depois desses sucessivos planos a indústria passou a eliminar o pequeno varejo passando pra brok, atacado, distribuidor pra preposto e uma série de outras formas que ela encontrou mas só que todas essas formas aumentou o preço muito e deixou agente sem competição com a grande rede então nos passamos a comprar ao preço da indústria que vende pra grande rede mas em contra partida agente vende na mesma condição da grande rede quer dizer se agente tivesse vendendo com preços caros não tinha aumentado as nossas vendas.
25. Sim já temos vários contratos mas a idéia que esse modelo seja unânime e agente só trabalha com empresas que tenham contrato de fidelidade com a rede litoral aí sim esse ganho de contrato vai dar um diferencial monstruoso em relação a concorrência.
26. O grande entrave do associado é que as grandes cadeias, al mart, Carrefour, pão de açúcar eles sentiram que esses tipos de loja de cooperativa de compras e centrais de negócio cresceram muito no país foi de uma forma nesse últimos 10 anos foi espantoso o crescimento dessas redes e eles atentaram a isso e agora estão abrindo desesperadamente lojas pequenas, 200, 300, 400 m com previsão de abrir milhares dessas lojas no próximo ano nos próximos anos então é uma invasão muito grande porque a loja de vizinhança tem seu foco em poucas quadras então agente conseguia se livrar um pouco do hipermercado que é outro tipo de loja mas agora tá surgindo essas lojas tão surgindo também um outro tipo de loja que são esses empórios umas casas mais finas que estão pipocando na cidade eu acho que isso também tira, que são lojas modernas com produtos mas não são focadas para abastecimento de cesta básica e sim de produtos de maior valor agregados
27. Eu acho que o principal é serviço porque jamais essas lojas por mais competitividade que elas tenham elas não vão conseguir oferecer os serviços que as nossas conseguem oferecer e nunca ela vai ter a amizade que nos temos com os fregueses a 20, 30 anos ativos ali no bairro eu acho que esse diferencial deveria ser explorado pelos associados da rede litoral como a loja de todo dia a loja de vizinhança a loja que você chama os clientes pelo nome dificilmente uma dessas grandes redes vai ter isso eu acho que ela tinha de especializar em algum desses itens uns dos itens que a gente a gente tá fazendo força que nos devemos iniciar é o hortifrut que o hortifrut faz com que e os perecíveis tenha o cliente todo dia em sua loja então se a rede litoral não conseguir ser melhor em tudo mas ela for melhor em hortifrut e perecíveis vai ser um grande diferencial que isso vai fazer que tenham o cliente todo santo dia em nossa loja sendo produtos de qualidade e a idéia seria encurtar esse espaço no lugar da mercadoria ficar rodando de 5 a 6 atravessadores pra chegar aqui em nosso estabelecimento ela pudesse chegar direto do produtor para as central da rede litoral e a rede litoral distribuiria cada um pegaria a sua mercadoria lá esse seria o diferencial esperamos implantar junto com o CD agora em 2007
28. Os serviços hoje são o cliente hoje está muito ocupado vc vê hoje agente ter picos de venda no final do dia no começo do dia na hora do almoço porque o cliente trabalha o pouquinho tempo que lhe escapa tá começando a vender muita comidas prontas comidas elaboradas que dão menos trabalho para ser produzida isso tem valor agregado maior e tem um lucro maior então agente tem que tá focado nisso além de estarmos em bairro mas tem que tá atendendo esses clientes também e prestar o Máximo de serviços
29. Ela tem que tentar perceber isso antes deles acontecerem ou pelo menos a tendência e tentar combatê-lo como preparando esse associado pra enfrentar isso com cursos com consultoria com reformas de loja mudar o foco da loja talvez a loja tá situada num local que poderia trabalhar com produtos melhores ou vice-versa e a rede poder orientar o associado nesse sentido porque dificilmente um associado tem condição de contratar um consultor ou empresa de consultoria mas a rede teria como dar suporte pra ele
30. A negociação de produtos, hoje, o preço eu acho que é o principal e a resposta que temos das grandes empresas, principalmente com produtos ocasionais que são produtos que realmente as grandes redes queimam elas negociam grandes quantidades como produtos de final de ano,

páscoa, natal e agente consegue hoje chamar essas empresas negociar e ter um preço tão competitivo ou igual as grandes redes só isso já é um grande diferencial

31. 1. A operação do CD principalmente nessa parte do hortifrut e perecíveis e que agente pudesse comprar, dá uma diferença muita grande quando vc fecha uma carreta quando vc fecha um caminhão fechado dele entregar num local só, além de vc ter conseguido um desconto comercial pelo preço vc ainda consegue mais um desconto de logística e vc consegue juntar as duas coisas isso vai facilitar que agente tenha menos estoque e a rede possa ser o nosso comão lá agente pode comprar menos do que hoje agente é obrigado a comprar pra poder ganhar um preço porque as empresas hoje a maioria delas é tudo escalonaria a 50cxs é um preço a 100cxs é um preço pra 500cxs é um preço pra carreta é outro um preço e muitas vezes nos somos obrigados a comprar uma carreta ou caminhão gastamos pra conservar esse estoque tem custo financeiro esse estoque só as vezes pra ganhar um pouquinho e uma a compra centralizada nos vamos ter que comprar menos do que compramos hoje e mais vezes. 2. Modernização das lojas pra ter um layout único uma fachada única e agente pudesse ir pra mídia , radio, jornal, televisão, porque isso é o que está faltando pra rede litoral pra ela ser competitiva com as grandes redes que muitas vezes agente anuncia um preço muito barato e agente não consegue aumentar a venda além do normal porque , porque agente não consegue atrai o cliente de longe aposto que com a televisão agente vai conseguir atraiu esses clientes

- B) Olha o correspondente bancário que eu acho que isso mexe muito porque ele traz o cliente pra loja e te dar um retorno nos conseguimos graças da rede implantar o primeiro correspondente bancário graças a rede e depois graças a rede conseguimos negociar com outras empresas lucros maiores e isso fez com que agente hoje além do fluxo de clientes que agente traz pra loja também tem um retorno financeiro em cima disso

As atividades de valor abaixo podem ser assumidas pela Rede Litoral ou compartilhadas:

- a) Planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas;
R:Com relação a Planejamento ela realiza mais ou menos,ela já iniciou algumas coisas de planejamento,Finanças ela não realiza,Juridico não realiza,e Atividades administrativas algumas mais poucas ainda .
- b) Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores;
R:Com relação a Recrutamento de seleção não realiza,Treinamento de funcionários e Treinamentos de gestores ela iniciou o treinamento de gestores,e funcionários alguns setores foram feitos em parceria com empresas.
- c) Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro, comunicação entre as lojas com a Rede, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, Transferência eletrônica de Fundos (TEF), Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (Correspondente bancário)
R:O Desenvolvimento software para controle de estoque e financeiro: A rede está fazendo esta implantação no auditor da rede mas já tem mais de 50% da rede implantada o software,mais ainda não está 100% em operação.
Comunicação entre as lojas com a rede:Ela tem um sistema de entranet mas não é muito utilizada pelos associados ainda,mas que está em funcionamento e o associado deveria usar mais.
Pesquisa de preços:Ela faz parcialmente com alguns produtos principalmente os de grandes giros e abastecimento,mas o Desenvolvimento de processo operacionais padronizados não faz,Pesquisa de satisfação dos clientes não faz,Transferência eletrônica de fundos não faz,Desenvolvimento de sistema de reposição contínua também não faz,Tecnologia que agilizem a prestação de serviços aos clientes (correspondente bancário)ela faz,já tem muitos associados que já implantaram ,nem todos porque isso é de livre abito de cada um, mais os que colocaram estão satisfeitos,gerou um valor para operação..

- d) Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, compras de equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros.

R: Negociação com Fornecedores ela faz, faz muito bem mais poderia fazer melhor, e compra de produtos para revenda e abastecimento ela faz, parcial os dos tablóide e alguns outros especial mas não todos, busca, seleção e manutenção de fornecedores ela faz parcial não 100%, composição do mix de produtos está iniciando esta composição mas não foi feita, mas já está em preparação, compras de equipamentos, compras de suprimentos também não, e um pouquinho de compra de suprimento no caso da bobina e da sacola ouve iniciação, com relação a compra de computadores não realiza, serviços de transporte não realiza, agências de propaganda temos contratado mas não há uma fixa ainda, mas este vai ser a meta agora, serviços bancário só não realiza, serviços financeiros não realiza.

- e) Elaboração de tablóides promocionais, Merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda

R: Elaboração de tablóide promocionais realiza muito bem, merchandising no ponto de venda não, ambientação de loja iniciou pagando para que o profissional quisesse não em todos, mas as que quisesse mudar suas lojas, layout das lojas e da faixa, promoção de venda ela realiza parcialmente quando faz um tablóide, uma grande negociação, utilização de meio de divulgação não usa, políticas de preços no ponto de venda em alguns casos foi compartilhado esse preço, mas não em todos.

- f) Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha

R: serviço de credito ao cliente estão iniciando em nosso cartão de ter um credito maior do que o normal, para diversificar essas formas de pagamento que nós, correspondente bancário temos e quem tem está satisfeito, políticas de atendimento ao cliente nós temos, nosso serviço de atendimento ao cliente nosso 0800, entregas e instalação de gás de cozinha nós temos, estacionamento nós temos.

- g) Transferência de produtos entre lojas, entregas em domicilio, transporte de produtos de Hortifrutigranjeiros do CEAGESP.

R: transferência de produtos entre lojas não temos, entrega em domicilio temos, transporte de produtos de hortifrutigranjeiros CEAGESP, vamos iniciar tivemos um pequeno inicio frutífero, mas vamos retomar esta parte.

- h) Abastecimento e reposição de loja, Limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue.

R: Abastecimento e reposição de loja não temos

Limpeza de loja não temos, operação de frente de caixa não temos, operação de balcão de atendimento não temos, operação de áreas internas de produção da padaria e açougue não temos

- i) Recebimento de produtos, conferencia de produtos, armazenamento, inventários e devoluções.

R: recebimento de produtos não temos, conferência de produtos e armazenamento não temos, inventários e devoluções não temos.

2) Qual destas atividades a Rede Litoral realiza?

3) Qual destas atividades a Rede litoral poderia realizar?

R: Planejamento acho que é fundamental, a rede litoral poderia realizar com o que ela já realiza em partes, mas poderia ter mais consultores para dar atendimento específico para cada loja e um atendimento uniforme para todas as lojas. Finanças a rede litoral poderia avançar inclusive até um banco de crédito, um banco cooperativo que hoje já tem muitas cooperativas tendo esses bancos de crédito que você consegue agregar aquilo que tem obra que tem em pauta, consegue ter lucro para rede aquele banco que consegue ter lucro que diminui a burocracia para o associado, a contabilidade é outra coisa que está nos planos da rede, mas acho que a rede deveria ter uma contabilidade, nós teríamos muito mais segurança, nós teríamos um contador que só faria contabilidade de supermercado e nosso custo diminuiria e nós teríamos a tranquilidade de estar sempre em dia com a lei. O jurídico poderia ter, porque hoje cada um tem seu advogado, e esse advogado não é um especialista em supermercado, nós poderíamos ter uma equipe de advogados especialistas em supermercados em nosso ramo, e Atividades administrativas que seria a forma de capacitar os empresários a tirar o máximo de proveito da sua loja. Que isso é imprescindível nós temos um banco de dados lá, treinar nosso funcionário, padronizar nosso funcionário e recrutar-los um local só seria fundamental, seria um treinamento de funcionários também e treinamento de gestores, porque não basta só treinar os funcionários tem que treinar os donos de supermercados para que ele possa cobrar dos funcionários, desenvolvimento do software para controle de estoque financeiro a rede já está fazendo mas devemos está com ele funcionando, para que aja uma interligação de informação entre todas as lojas, que seria a comunicação entre as lojas com a rede, que é o nosso intranet que nós temos a muitos anos, que deveria está funcionando, principalmente quando se falar de problemas e qualquer outra coisa que precisa fracionar imediatamente, pesquisa de preço acho que é uma ferramenta que a rede deveria aumentar o que ela já faz de uma forma não esporádica. Retornando a pesquisa de preço acho que é uma ferramenta muito ágil, para gente saber como é que está a concorrência e como é que tá nosso principal concorrente rapidamente e instantaneamente que a gente puder obter isso, e não esporadicamente de alguns produtos, desenvolvimento de processos operacionais padronizados para que cada serviço que a gente fizesse aqui tivesse uma cartilha e um procedimento padrão para que a gente pudesse trocar nosso funcionário e o procedimento padrão continuasse, pesquisa de satisfação do cliente que a gente pudesse a rede realizar isso ou mesmo que ela não realizasse, ela compartilhasse com associado capacita-lo para que ele realizasse, acho isso importante para você tentar descobrir o que seu cliente tem de satisfação e insatisfação na sua loja, transferência eletrônica de fundos (TEF)

Algumas lojas tem, mais não é todas que tem e a rede poderia agilizar isso inclusive para reduzir custos dos equipamentos que é um grande empecilho. Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR) que a rede poderia fazer, deveria fazer com a OCD diminuiria nossos estoques e teria a segurança de não ter ruptura de produtos na loja, tecnologia que agilize a prestação de serviços aos clientes (correspondente bancário) eu acho que isso é fantástico além de agregar o valor da loja e bom para cliente principalmente de bairro que não tem que se deslocar para centro da cidade, negociação com fornecedores nós devemos aumentar essa negociação a nível de contrato. Parcerias para diminuir o número de fornecedores e aumentar o mix da loja. Para aumentar os demais competitivos, compras de produtos para revenda e abastecimento a rede já faz, com cd ela vai poder fazer isso com maiores casos busca, seleção e manutenção de fornecedores também tem que reaver isso também tem que ter fidelidade com esses fornecedores para não ficar comprando de outros fornecedores a cada dia, composição do mix de produtos eu acho importantíssimo a rede oferecer para o associado um mix de produtos para cada região, para que ele possa ter um mix maior, mais não 10 ou 15 marcas de ervilhas iguais, compras de equipamentos isso seria de primeira hora porque todo mundo compra equipamentos todo dia para loja e paga preços caros nós deveríamos comprar isso a nível de rede com descontos de rede, compras de suprimentos a rede faz pouco mais já tem bobinas e sacolas, mais a idéia é expandir isso para tudo quanto é suprimento que a loja tem (plásticos, bobinas, bandejas, material de escritório). Compras de computadores hoje é um item que tá avançando muito que a gente além da compra por um preço mais barato a confiança de está comprando de um fornecedor idôneo que ele está nos vendendo, os serviços de transporte a rede também poderia fazer principalmente nas entregas

á domicilio e na transferência de mercadoria do Ceasa para loja ou do cd para loja que poderia está sendo prestado que um associado menor não ter um ou dois caminhão para isso, agencia de propaganda ela deveria ter uma além de fazer o tablóide deveria fazer todo o marketing da rede o layout das ações de televisão, rádio, jornal e ações do ponto de venda. Serviços bancários e serviços financeiros a rede deveria também trabalhar em conjunto para que a gente pudesse ter um banco ou alguns bancos únicos para que a gente pudesse ter nossas contas tudo num banco só isso poderia reduzir tarifas taxas de juros e até garantir ganhos maior em tarifas financeiras. Elaboração de tablóides promocionais a rede já elabora mais nós poderíamos no lugar de duas vezes por mês poderíamos fazer semanalmente tablóide agressivo.

- C) Este merchandising no ponto de venda seria você ter uma parceria com fornecedor para você explorar mais isso exigir do fornecedor degustação, ação, promotora.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM ANDRÉ LUIZ VIEIRA GOMES DA FARIA DE ABREU – Supermercado Associado

Cargo e Função: Sócio Proprietário

Empresa: Supermercado Fransue

- 1) Qual o tamanho em m² de área de venda?
R: 950m²
- 2) Qual a quantidade de itens vendidos (sku)?
R: olha nativos eu tem 1.500 itens, alguns inativos que voltam a ser vendido dá uns 15.000 itens
- 3) Qual o número de Caixas Registradoras (Check-outs)?
R: 9
- 4) Qual a quantidade média de clientes que comprem na sua loja diariamente ou mensalmente?
R: eu tenho uma média diária de mais ou menos umas 1.600 pessoas
- 5) Qual o ticket médio?
R: 8,50
- 6) A empresa utiliza algum meio de comunicação? (Jornal, tablóide, rádio, etc)
R: eu faço somente tablóide que é fornecido pela rede litoral, faço carro de som na rua, faço banner, faixas, placas externos e também na calçada e de vez em quando eu faço alguma coisa no semáforo.
- 7) Que tipo de serviços à empresa oferece aos clientes? (entregas em domicílio, correspondente bancário, cartão de loja, estacionamento etc)
R: eu tenho estacionamento, eu tenho também banco 24 horas, correspondente bancário, entregas á domicilio gratuitamente, cartão fidelidade que é fornecido pela bandeira rede litoral.
- 8) A empresa realiza treinamento dos seus funcionários?
R: É feito um treinamento básico nada abrangente não e feito um treinamento já na pratica com os novo e antigos funcionários.
Central de Negócios
- 9) Quais os serviços prestados pela associação ao associado?
R: olha hoje nós temos a negociação quinzenal de tablóide de jornal com que a segunda parte fica de livre para nós que podemos fazer qualquer coisa no sentido de desafogar uma mercadoria que está no estoque ou se você tem um excesso de produto que você consegue colocar no tablóide sem custo nenhum, temos também o que é negociado pela rede litoral, temos
Também montamos o CD que vai ter um futuro bom para todos os associados de agregar compras em conjunto ,temos também assessoria jurídica prestado pela própria rede litoral, temos um consultor que nos ajuda nas orientação de algumas dificuldades de loja de mix de produtos de ambiente de loja, também temos muito força de tentarmos juntos baixar a taxa de cartão de credito e tivemos agora junto com a Unibanco tentando uma redução 0,5% que isso para nós é muito bom e também o correspondente bancário e a rede litoral buscando sempre o melhor para que possa fortalecer os associados.
- 10) Qual o seu grau de satisfação enquanto associado com a associação?
R: olha a rede litoral em si é de uns anos para cá com a diretoria o presidente Ulisses melhorou muito no sentido de progresso porque a tempos atrás tivemos problemas com diretoria anteriores não mencionados aqui mais não saímos do lugar, mais graças a eles a rede litoral hoje existe então também foram importantes para que a rede litoral hoje exista, a rede litoral em si hoje estamos muito satisfeitos e queremos muito mais num futuro bem próximo.
- 11) Qual a participação dos itens fornecidos pela associação no faturamento da loja?

R:Muito pouco,muito pouco porque na realidade a rede litoral não fornece itens né,a rede litoral em si negocia jornal somente para que nós fechamos produtos para tablóide então temos um percentual de produtos fornecidos que é 12%

- 12) Houve aumento médio no faturamento da loja depois da associação?

R:Olha o aumento que é no faturamento que há na minha empresa é considerado + ou – o nível da inflação mais creio eu que não perdi isso já é muito importante porque a competitividade hoje está grande cada vez mais abrindo supermercados então com a rede litoral consegui manter meus clientes e aos poucos consegui combater ai um aumento que cobre a inflação pelo menos.

- 13) Houve alguma mudança após o inicio das atividades na associação? (redução do número de funcionários e estoques, melhoria no atendimento, melhoria na qualidade dos produtos,)

R:Do que você mencionou ai,o que mais ajudou o associado em si hoje a rede litoral seria os fornecedores grandes que eles olham você com uma outra visão,mais de resto nós não tivemos trabalho em cima de nada redução de funcionários pela rede litoral,eu trabalho com meu estoque já controlado nunca tive problema de redução de estoque,transferindo mercadoria para um para outro nunca ouve necessidade.

- 14) Quais razões que o levaram a se associar?

R:A razão pela qual é que uma andorinha só não faz verão é eu tive fortalecimento porque juntos podemos e vamos conseguir vencer,porque o mercado está cada vez mais competitivo de grandes redes e grandes supermercados que estacionando próximo a nós,então devido a gente ter uma única loja outros com duas lojas resolvemos nos unir para que possamos reduzir custos encontrar preços melhor etc...

- 15) Qual objetivo que pretendeu alcançar ao associar-se?

R:É então associativismo é o seguinte a gente acaba colhendo informação diferente,pessoas que trabalham de forma diferente você tenta adequar sua empresa não só no sentido de comprar e vender mais em termo de conhecimento e podermos trabalhar de forma melhor possível com conhecimento de um e de outro,tem associado que estão no mercado acho que 50 anos,tem associado que estão ai sucessores que estão começando agora,então a gente sempre aprende alguma coisa,a gente sempre está trabalhando juntos para que aja um avanço na informação de passado presente e sempre o futuro,além disso também precisamos unirmos para que possamos reduzir perdas e casos para reduzir taxas de cartões para que possamos ser fortes e tentar fazer uma imagem,porque você fazendo uma propaganda alguma coisa junto e etc...é muito melhor juntos do que sozinho.

- 16) Os custos relativos à associação compensam as vantagens obtidas com ela?

R:Com certeza isso se você me perguntar a qualquer momento eu vou dizer que sim,o que acontece os custos que nós temos é na mensalidade e não no custo financeiro,é uma mensalidade até baixa que a rede nos proporciona e virá a nos proporcionar,vamos tirar pelo tablóide se você for vir fazer um tablóide por ex você demora ai uns 7 dias negociando,pesquisando e trazendo preço,produto e um mix adequado para um jornal,só o trabalho que você tira só do jornal já paga tudo isso ai,fora as outra coisas que a rede proporciona que eu já falei anteriormente.

Central de Negócios e o modelo das cinco forças

- 17) Houve aumento na variedade de produtos na sua loja depois da associação?

R:Ouve,ouve porque eram negociado produto no qual não tenho cadastro,é pela fato de ter entrado no jornal,nós somos obrigados a ter na loja e com isso aumentava meu mix de produtos,a rede litoral não tem um mix definido de produtos e com isso entra ao invés de produtos novos nós somos obrigados a cadastro,mas eu da forma que eu trabalho se um produto for vendido melhor do que o que eu já tenho um dos dois vai ser eliminado,outro que está entrando futuramente ou outro que eu já tinha.

- 18) Houve diminuição dos preços praticados para os clientes?

R:Não,ouve negociação de produto de classe a por exemplo num próprio sabão Omo,uma margarina Dorianana,mas redução nos preços em geral não,não porque trabalhamos forte mesmo é

no tablóide,então não ouve tanta redução no mix do produto,no tablóide sim ouve uma redução,ai que ta Alexandre a rede negocia somente tablóide se você for ver como associado você sabe disso poucas coisas são negociadas fora o tablóide,então as maiores gama da lucratividade nós não pegamos fatia estamos trabalhando para isso,então não ouve redução nenhuma e muitos produtos depois que ouve a redução tributária no estado de São Paulo nós estamos comprando mais barato ainda de atacado,produtos de tablóide sim.

- 19) Houve a melhora da qualidade de serviços ou introdução de novos serviços para os clientes após a associação?

R:Não deixa eu me recordar,nós temos agora o próprio correspondente bancário que foi negociado pela rede litoral que foi ótimo não só para atender nosso cliente,mas também temos uma recompensa um pagamento mensal que paga um funcionário já,temos o projeto labon tablóide

- 20) Houve diminuição nos custos de aquisição dos produtos?

R:Automaticamente diminuição de preços para os clientes á quando á uma redução nos custos na compra né,então não houve da mesma forma não houve para os clientes,porque eu não estou pagando mais barato por está na rede litoral no mix do produto,no jornal automaticamente fica mais barato para o cliente,houve nos itens de tablóide sim.

- 21) Houve diminuição nos custos logísticos e de distribuição?

R:Não mesma coisa,não teve redução nenhuma porque não temos logística nenhuma,só temos entrega na loja onde não teve alteração nenhuma.

- 22) Houve alguma mudança na sua capacidade de competitividade frente aos concorrentes após o inicio das atividades da associação?

R:É eu não digo capacitado eu digo fortalecido,nós temos hoje um nome,poder em si perante os concorrentes,eu me sinto mais fortalecido e não capacitado,fortalecido eu me sinto sim.

- 23) Houve aumento do seu poder de barganha frente aos fornecedores após a associação?

R:Não,houve um maior mix de produtos de fornecedores interessados a fornecer á associados da rede litoral,pelo fato que todos os associados da rede litoral tem o seu nome a zelar,são pessoas de bem,bons pagadores então com isso sim houve bastante interesse dos fornecedores nos fornecendo.

- 24) Melhorou o seu acesso aos grandes fornecedores após a associação?

R:Alguns sim,outros só vão melhorar se fizermos uma compra conjunta fora isso eles não tem nem como fazer alguma coisa,mais o acesso sim,agora negociação não.

- 25) Houve realização de contratos de longo prazo com os fornecedores?

R:É nós temos alguns sim que é interessante,nós temos um contrato de fidelidade com os fornecedores.

- 26) Quais os prováveis entrantes em potencial no mercado?

R:Meu ou global?é eu o que acontece eu por ser um supermercado de vamos se dizer assim quase rua sem saída né,eu tenho um publico alvo intensifico,meus concorrente mais próximos são os compre bem,mais o que está assustando um pouco que tenho para mim receio que possa vir para o meu lado e me atrapalhar um pouco,são essas redes grandes com supermercados pequenos como o próprio dia %,o próprio todo dia que é do Almart,própria Champion que também é do Carrefour que não veio para Santos ainda mais que possa vir,e o Pão de Açúcar ia lançar uma também o Extra perto é essas grandes redes no qual que sabe da fatia que existe num mercado de vizinhança então cada vez mais ocupando esse espaço.

- 27) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes novos entrantes?

R: Olha a estratégia tem que ser única para que possamos fortalecer não só em tablóide nisso ou naquilo nós temos que ter um trabalho forte redução de custos e preço para o cliente,qualidade no atendimento,padrão de loja em visual,comunicação,atitude,nós temos que trabalhar forte para sermos um só,porque dificilmente eu sozinho vou conseguir fazer alguma coisa,e a rede vai nos

ajudar perante os concorrentes grandes, porque a única coisa que eles tem de diferente de nós é o poder de venda de resto nós temos de ganho.

- 28) Quais os serviços percebidos, produtos ou negócios desenvolvidos como substitutos das atividades exercidas pelos supermercados?

R: Olha para mim não vai afetar á curto prazo nenhum deles, seria mais mesmo um concorrente que mesmo seguimento que o meu, fora isso me atrapalharia um açougue, uma padaria, um outro específico me atrapalharia, já lanchonete, restaurante esse não tem problema nenhum.

- 29) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes produtos/serviços ou negócios substitutos?

R: Da mesma forma que os outros supermercados que vão chegando né, que eu falei anteriormente, então temos que nos unir somente assim conseguimos um sucesso um tudo, comprar por exemplo insumos, produtos, criarmos uma identidade única, para que possamos fazer um marketing agressivo único que é difícil porque um quer o seu nome outro não quer seu nome e assim vai.

Central de Negócios e a cadeia de valor

- 30) Qual a atividade de valor que considera importante, realizada pela Rede Litoral, que trás vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Percebeu que a gente falamos muito em tablôide até agora, é um dos pontos que hoje a rede existe propriamente em volta de um tablôide, é que hoje eu não tenho muita coisa a não ser o tablôide é o trabalho que se trás.

- 31) Quais as atividades de valor que a Rede poderia realizar e ainda não faz, que traria vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Nós podemos ter aí um treinamento de funcionários, uma seleção de funcionários, nós podemos ter a compra do resto do mix de produtos ela rede litoral negociado e transferido para as lojas é o que nós estamos trabalhando para fazer, nós podemos fazer um marketing agressivo, o que já estamos fazendo software único para reduzirmos custos, podemos fazer compra integrada no cd para que fizéssemos a distribuição e ficar com custos menores.

- 32) Que atividades de valor poderiam ser compartilhadas pelos associados da Rede e que hoje é realizado por sua empresa, reduzindo o seu custo?

R: Seria um tempo ansioso de algum setor, poderíamos até ter um cartazista, poderemos ratear entre outros, tempo ansioso também na entrega dividir com outro associado para que o custo seja menor, nós podemos a própria propaganda, tablôide extra de hortifruti, semanal, oferta do dia ou um o outro não pode fazer, podemos também fazer algo no sentido de redução no estoque de transferir mercadoria para outro isso já ficou complicado porque legalmente não pode mais aí de qualquer forma arcariam com os impostos de qualquer forma temos que incluir, o que deveríamos fazer entre os associados algum trabalho no caso de visão de loja um trabalhar na loja do outro um dia para acharmos erros porque muitas vezes está na nossa cara e nós não achamos, se fizéssemos uma reunião, já estive em mente isso a um tempo atrás no sentido que nós fossemos auditor de um amigo para que possamos melhorar nosso serviço, porque você não tem isso aqui eu tenho e assim por adiante troca de informação importante.

As atividades de valor abaixo podem ser assumidas pela Rede Litoral ou compartilhadas:

- Planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas;
- Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores;
- Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro, comunicação entre as lojas com a Rede, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, Transferência eletrônica de Fundos (TEF), Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (Correspondente bancário)
- Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, compras de

equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros.

- e) Elaboração de tablôides promocionais, Merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda
- f) Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha
- g) Transferência de produtos entre lojas, entregas em domicílio, transporte de produtos de Hortifrutigranjeiros do CEAGESP.
- h) Abastecimento e reposição de loja, Limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue.
- i) Recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções.

33) Qual destas atividades a Rede Litoral realiza?

R: Pela lista que vc apresentou tem alguma coisa aqui como jurídico que a rede hoje nos proporciona temos também um trabalho de desenvolvimento de software não desenvolvimento mais de unificação de software para a rede litoral para que possamos ter comunicação entre as lojas temos também pesquisa de preços que o Laércio faz pra nós e passa por e-mail pra que nos possamos acompanhar temos também o correspondente bancário negociação com os fornecedores nos temos algumas paralelas com o jornal mas que são bem limitadas nos temos algumas negociações sim podendo ficar muito mais forte no futuro estamos trabalhando agora também com , pra unificar compras com suprimentos elaboração de tablôides promocionais que já é realizado é basicamente o que hoje a associação nos proporciona é o que eu disse a vc .

34) Qual destas atividades a Rede Litoral poderia realizar?

R: Olha bem, as citadas aqui temos um planejamento único pra todas as empresas contabilidade e atividades administrativas recrutamento de seleção seria importante com treinamento de funcionários e gestores um desenvolvimento de software na área de reposição continua sem que precise ter estoque na loja do associado compras de produtos para abastecimento um mix maior mix de produto definir um mix de produto uma agencia de propaganda algo forte que podemos fazer que devemos fazer merchamn no ponto de venda interligação com meios de divulgação abrangendo “n” meios de divulgação, olha vai depender muito da abrangência que irá atingir a primeira coisa que temos que fazer é dar uma característica as lojas “única” para que possamos fazer um marketing agressivo no qual o cliente veja aquela propaganda e saiba onde localizar aquele item aquele supermercado que ta fazendo aquela promoção muitas as vezes nos temos muitos problemas de identificação da rede litoral nos usamos muito o nome da nossa associação o nosso nome da nossa razão social que no caso a minha é supermercado Fransue serviço de credito ao cliente é também algo importante, bom, atendimento, entrega e instalação de gás, transferência de produtos entre lojas só que aqui seria mais do C.D. para os associados , negociação e transporte de produtos hortifrugrangeiros , inventários também é muito importante nos citadas aqui esses que eu falei seria no caso a minha idéia .

35) Qual destas atividades os associados poderiam compartilhar?

R: Bom a maioria do que eu falei, contabilidade, bom nos podemos fazer varia muito dos envolvidos nisso 1, 2, 3, 4, porque quanto maior vc pode abranger maior item disso porque se for 2 pessoas se for 3 pessoas então acho que fica um pouco complicado eu dizer pra vc porque se eu falasse recrutamento de pessoas vc não consegue fazer outras atividades que poderiam ser feitas num numero mínimo de 2 lojas vamos dizer assim dessa forma seria uma elaboração de tablôide poderia ser promoções relâmpagos itens ocasionais uma promoção de final de semana outra que poderia dar certo entre duas lojas transferência entre as lojas de produtos pra fechamento vem pra uma loja e pode ser transferido pra outra, outra coisa que nos podemos fazer entre duas lojas é entrega a domicilio usando a mesma infraestrutura dividindo o custo dessa infraestrutura sobrando

no caso o tempo ocioso numa das lojas se não compromete também toda a estrutura é basicamente no mínimo de 2 lojas é isso e lógico isso havendo um estudo perante a eleitoral e não a interesse ai é uma análise entre os associados pra ver o que pode ser útil .

APÊNDICE E: ENTREVISTA COM ULISSES AUGUSTO ALVES DOMINGUES -
Presidente da Rede Litoral - – Supermercado Associado

- 1) Qual a história da associação (quando e por que e como foi formada e por quantos integrantes)

Resposta: O aumento da concorrência desenfreada na Baixada Santista com a vinda para a região das Multinacionais e sem nenhum planejamento sobre a viabilidade econômica das lojas, o qual foi precipitado pela compra das lojas do Peralta pelo Grupo Pão de Açúcar, e com isto vários fornecedores pararam de atender diretamente as lojas da região, passando para distribuidores ou atacadistas. Pressionados por esta situação resolvemos nos unir para comprar juntos para reduzir preços e custos de produtos em geral e de insumos. A Rede começou com aproximadamente 7 associados e cresceu depois.

- 2) Quais as mudanças sofridas pela organização em termos de ações, objetivos etc?

Resposta: A maior mudança foi a profissionalização das atividades da associação, que inicialmente começou como um grupo de amigos, mas hoje necessita de informática, serviços terceirizados, jornais de qualidade e contratar pessoas profissionais.

- 3) Qual é o objetivo da associação? Quais são suas ações, o que faz?

Resposta: O objetivo da Associação é muito mais do que comprar barato, é poder ajudar o associado no seu desenvolvimento profissional, em treinar, profissionalizar, questões das leis, tributação etc. A associação precisa disponibilizar o conhecimento para o associado, como técnicas supermercadistas de vendas, compras, fiscal e tributária.

- 4) Qual a estrutura organizacional?

Resposta: A rede é composta por vários diretores associados que cuidam de setores diferentes. Uma Gerente Geral, um Consultor contratado, um comprador, um operador de computador e algumas secretárias. O aumento deste quadro dependerá do uso do Centro de Distribuição, para aumentar a estrutura.

- 5) Existe muita diferença entre os associados?

Resposta: Este é um fator complicado, existe sim e estamos resolvendo isto, construindo o CD, para que o associado compre independente do seu tamanho. Em critérios de igualdade dentro de uma estrutura associativa. A participação é igual para todos, incentivamos que todos participem da organização da associação e nas decisões.

- 6) Como se dá o processo de decisão dentro da associação?

Resposta: Na minha administração as decisões precisam ser em conjunto, normalmente as principais decisões são decididas em votação por um processo democrático. A decisão dos produtos para as compras é feita pela Diretoria Comercial tendo em vista algumas regras, como as diferenças de tamanhos dos associados e os locais das lojas, procurando adequar estes problemas para melhorar a situação de compras para os associados. As decisões comuns são realizadas pela Diretoria Executiva, pois não se consegue consultar todo mundo para decisões rotineiras.

- 7) Quais são as formas de contribuição dos associados? E como se mantém financeiramente?

Resposta: A mensalidade de 1030,00 que os associados pagam e que não cobre o custo total da associação.

- 8) Como se mantém financeiramente?

Resposta: A venda de espaços em tablôides, os fornecedores pagam um valor por foto de produtos no jornal de ofertas, tablôide regionalizado para todas as lojas, que custeia uma parte das despesas da rede, além de contratos de parcerias que contribuem com um percentual das vendas dos produtos dos fornecedores nas lojas.

- 9) O sr tem noção de percentuais da participação destas formas de arrecadação no faturamento da rede: tablôide, contratos e mensalidades.

Resposta: O tablôide representa 75% , 5% de contrato e 20% mensalidades

- 10) As vantagens: o crescimento profissional e desenvolvimento do associado, e as vantagens comerciais negociação de produtos em conjunto e devido serem negociados em bloco com um grande volume, conseguimos preços melhores por serem comprados por muitas lojas ao mesmo tempo e com um mesmo tipo de propaganda no mesmo tablóide. Os fornecedores canalizam um preço melhor vendendo para muitas lojas em um mesmo lugar, pois se ele não vender outro fornecedor irá entrar no lugar deles isto promove uma concorrência que ajuda os associados. Além da troca de experiências, informações, palestras, curso do consultor, e o sistema de informática único para as lojas.
- 11) E o Centro de Distribuição?
 Resposta: É um sonho, da rede, mas precisamos saber qual a forma fiscal que irá funcionar.
 19 associados
 32 lojas
 7 checkouts por loja
- 12) Quais os serviços prestados aos associados?
 Resposta: Dois tablóides quinzenais, não pagos integralmente provisoriamente, a informatização, o cartão rede litoral, serviços de palestras.
- 13) Como se dá a comunicação entre os associados e a associação?
 Resposta: Email 90%, fax e telefone.
- 14) Como se dá a comunicação de campanhas e promoções?
 Resposta: As campanhas do mês, junto ao tablóide, não temos campanhas separadas, e os recursos foram destinados a construção do CD.
- 15) A associação tem interesses em novos associados?
 Resposta: Sim tem interesse, 5 a 6 novos, mas devido a construção do CD seguramos a entrada de novos associados devido a faltas de regras para novos associados, eles têm a ganhar o que a rede já oferece e o trabalho que o CD, compras centralizadas com associados de menor porte poderão comprar direto das indústrias por uma mesma empresa. A rede tem interesse para o aumento de volumes o que nos ajuda a ter alguns preços competitivos foi à união com mais associados nosso poder de compra melhora
- 16) Houve saída de associados desde o início?
 Resposta: Associados com problemas de estatuto que não se enquadraram nas regras, problemas financeiros que não conseguem ser resolvidos acabam saindo, associados que não se adequaram as formas como a maioria administrava a rede pensando de forma diferente.
- 17) Quais são os principais desafios e problemas que a associação enfrenta?
 Resposta: A operacionalização do CD (funcionamento) abrir a nossa firma para podermos comprar em união, que é muito difícil pois deveremos ter cada associado como sócio desta empresa que ao mesmo tempo possui regras fiscais, estaduais e federais, fazendo que ela funcione com 20 donos, este será o grande desafio. Os conflitos estão na forma de pensar diferente e temos que agregar estes pensamentos de 19 associados na mesma forma de administrar a Rede. Unir as vaidades e interesses pessoais em um objetivo único.
- 18) Quais as ações para solucionar esses desafios?
 Resposta: Formamos várias equipes de trabalhos, que estão separadas por desafios, que são: compras unidas, com a formalização da empresa, compras que possamos receber centralizado mas com notas separadas e perecíveis, que será o nosso grande diferencial no futuro, no trabalho com FLV, Açougue, Frios e Laticínios, pois poderemos ter grande diferença de preços em relação ao que o associado compra em suas lojas hoje.

- 19) Como a associação tem resolvido o problema da bitributacao?

Resposta: Este é o problema que nós não resolvemos totalmente, temos uma comissão trabalhando nisso, qual será a melhor forma para não ter que ser bitributado, até por isto nós compramos centralizados faturado com nota fiscal separada por associado.

- 20) Qual o processo de compra e distribuição dos produtos pela associação?

Resposta: Hoje o processo de compra é feito por email, hoje os associados passam as quantidades para o comprador, que fecha uma quantidade com as industrias na busca de bons preços, que é negociada com a industria, estes produtos ou são entregues loja a loja, ou são entregues no depósito da rede com notas separadas.

- 21) Quantos itens a associação compra regularmente?

Resposta: Em torno de 10 itens de forma regular, devido ao inicio do CD, no tablóide são 90 itens no primeiro tablóide e 25 no segundo tablóide. Os pedidos são tirados separadamente pelos vendedores, a única coisa que a industria sabe é que ela vai ter uma quantidade de lojas ao mesmo tempo comprando aquele item naquele custo e vendendo naquele mesmo preço e isso dá um retorno grande para as industrias que nos procuram sempre para participarem destas promoções.

- 22) Quais são os principais fornecedores da associação?

Resposta: Possui muitos fornecedores Arroz, Tio João, Itambé, Nestlé, Unilever, inúmeras industrias, e adquirimos mais força com estas industrias comprando produtos para um único jornal.

- 23) Qual a infra-estrutura da associação?

Resposta: Tem um CD com nosso escritório, com salas de diretoria, reunião, de espera, cozinha, sala de CPD, sala para pequenas palestras.

- 24) Quantos funcionários possuem?

Resposta: 9 funcionários

- 25) Quais os principais benefícios dos fornecedores ao participar da associação?

Resposta: Ele sabe que com os associados da rede ele fica protegido, pois ele sabe que está negociando com empresas sérias, em relação ao crédito que o fornecedor oferece ao associado, apesar da rede não se responsabilizar pelo não pagamento a industria, mas por estatuto qualquer associado que estiver devendo estará excluído da rede e com isto o fornecedor se sente mais amparado por esta regra. E a rede antes de deixar entrar qualquer novo associado pesquisa a sua situação financeira, para que ele venha a agregar valor a rede e não a dar problemas no futuro. E o fornecedor ganha muito com o volume de compras porque ele acaba participando em 360.000 tablóides, e este volume é muito grande, pois ele não conseguiria vender loja a loja o mesmo volume que ele vende para a associação.

- 26) Quais os principais benefícios dos clientes ao comprar nas lojas da associação?

Resposta: O cliente foi o que mais ganhou com o associativismo, pois ganhou lojas mais bem amparadas, lojas com funcionários treinados, a rede fez com que os donos se profissionalizasse e a profissionalização leva a um grande desenvolvimento da loja em todos os setores, de informática, de funcionários de limpeza, então hoje a rede torna as lojas mais competitivas ao participar da associação e com isto o cliente ganha muito com isto.

- 27) O que seria hoje do associado sem a associação?

Resposta: Ficaria muito complicado porque a rede ampara muito o associado, além da profissionalização mas principalmente na competitividade nos preços, hoje nenhum associado sozinho, o maior ou o menor conseguiria ter o grau de competitividade que tem sem a união da rede litoral

APÊNDICE F: ENTREVISTA COM ANDRÉ GOUVEIA - Supermercado Bolshoi

Cargo e função: Diretor e proprietário.

- 1) Qual o tamanho em m² de área de venda?

R: 550 a 600 metros quadrados

- 2) Qual a quantidade de itens vendidos(sku)?

R: uma faixa de oito mil itens.

- 3) Qual o número de caixas registradoras(Check-outs)?

R: seis

- 4) Qual a quantidade média de clientes que compra na sua loja diariamente ou mensalmente?

R: De 45 a 50 mil pessoas média por mês.

- 5) Qual o ticket médio?

R: Entre R\$17,00 e R\$18,00.

- 6) A empresa utiliza algum meio de comunicação?(jornal, tablóide, rádio, etc).

R: Tablóide. Comecei agora a investir na publicidade em jornal no expresso popular e na rádio cultura e implantei também aquela rádio interna onde são oferecidas as ofertas.

- 7) A empresa realiza treinamento dos seus funcionários?

Realiza, constantemente nós estamos formando. Temos cursos aqui na própria empresa e quando não é na empresa a gente está mandando para fora em órgãos que oferecem cursos, mas constantemente a gente faz.

CENTRAL DE NEGÓCIOS:

- 8) Quais os serviços prestados pela associação ao associado?

R: Os encartes do jornal, o tablóide, a compra centralizada de alguns itens que não formam no jornal, assessoria, o cartão. Tem também o correspondente bancário que é oferecido mas eu não optei por ter. A contabilidade vai começar agora. O cidi da operação, o sistema informatizado, o hípico, a manutenção de impressoras, que é uma empresa negociada na rede litoral. A compra de bobina ainda não foi implantada. Alguns suprimentos já estão começando.

- 9) Qual o seu grau de satisfação enquanto associado com a associação?

R: É médio. 50%. Nós temos muito que crescer. Nós construímos o cd, temos um elefante branco na mão e não conseguimos ainda operar. Na minha opinião, já tinha que ter pensado nisso primeiro, em como nós vamos operar e fazer, e não agora. Como vamos operar? Aumentou o custo disso, porque a gente tem lá um baita dum galpão, e aumentamos os encargos, porque tem vigia e outro serviços. E não sabemos como operar. Vamos ter que mexer. Mas eu acho que, com certeza, nós vamos chegar numa solução. Mas eu acho que antes de se precipitar com o cd, a gente tinha que ter pensado nisso. Antes de começar a operar o cd, como é que vai ser? Vamos ter o cd, vamos comprar isso, vamos fazer o que com o cd?

- 10) Qual a participação dos itens fornecidos pela associação ao associado?

R: Olha, é um numero complicado de falar, mas eu fiz uma conta aqui puxando pelo faturamento e na primeira quinzena ela varia de 7% a 10%. Já na segunda quinzena é um pouco mais franca, 6%.

11) Houve aumento médio no faturamento da loja depois da associação?

R: Com certeza, teve. A gente negocia melhor, a gente tem uns produtos mais atrativos, não sei porque.

12) Houve alguma mudança após o início das atividades na associação?(redução do número de funcionários e estoques, melhoria no atendimento, melhoria na qualidade dos produtos)?

R: Eu acho que o acesso a novos fornecedores foi o mais importante, porque o atendimento a gente procura sempre melhorar, a gente sempre está aquém do que a gente gostaria, então a gente está sempre procurando o melhor, mas eu acho que o principal item desses que você falou foi o acesso a novos fornecedores.

13) Quais razões o levaram a se associar?

R: Por que hoje, se nós não nos agregarmos vamos ficar por fora. Hoje, a tendência é se unir pra crescer. Eu acho que, com certeza, se eu tivesse sozinho hoje não ia ter o poder que nós temos, o pouco que nós temos hoje. A tendência em todo o ramo é se agregar para poder crescer.

14) Qual objetivo que pretendeu alcançar ao associar-se?

R: É a evolução. Em todos os sentidos. Em gestão, melhorar essa gestão das nossas lojas. Profissionalizar a equipe. A imagem corporativa da empresa, uma empresa não, vamos falar num grupo. Hoje nós somos um grupo, uma rede. Que é o que estamos tentando implantar, a imagem corporativa do negócio. Não pensar como o Bolshoi, mas como loja da rede litoral, mais uma loja da rede litoral.

15) Os custos relativos à associação compensam as vantagens obtidas com ela?

R: Compensam. O custo é baixo. Falando em valores é irrisório. Jogado no faturamento, essa mensalidade que pagamos é irrisória pensando nos benefícios que traz. Nem tem o que comentar. Apesar de que, tem gente que reclama, que acaba reclamando da mensalidade, mas se fizer a conta, só o custo de um tablôide mensal, se for fazer pela loja é no mínimo, dois mil e quinhentos reais, enquanto nós que pagamos uma mensalidade de 1080,1100 temos dois tablôides mensais.

CENTRAL DE NEGÓCIOS E O MODELO DAS CINCO FORÇAS:

16) Houve aumento na variedade de produtos na sua loja depois da associação?

R: É difícil responder essa pergunta, porque eu não sei dizer como seria se eu não tivesse associado hoje. O que diz é o mercado, eu acho que é o mercado que informa.

* Você acha que sem a rede você poderia ter uma variedade menor, ou com a rede isso permite que você tenha uma variedade maior porque tem mais fornecedores, acaba entrando novos produtos...

R: Entra novos produtos. O mercado que diz. Se aquele produto, você vê, você consulta, ele teve a explosão dele mas ele não interessa mais a empresa, ele está descartado. Agora, com a rede ou sem a rede...é difícil responder essa pergunta. Eu não sei dizer. Sim, a gente negocia melhor. Eu tenho um item, ele sempre foi o meu líder de venda mas entrou um outro, foi negociado pela rede litoral, similar, com uma condição melhor, lógico, o volume de renda dele vai ser melhor do que o do outro e a tendência do outro é diminuir e você vai diminuir a compra do outro item. É difícil responder essa pergunta, se houve aumento ou não na diversidade.

17) Houve diminuição dos preços praticados para os clientes?

R: Sim. A partir do momento que você negocia melhor você consegue repassar esse custo para a mercadoria e conseqüentemente o abaixo do preço.

- 18) Houve melhora da qualidade de serviços ou introdução de novos serviços para os clientes após a associação?

R: O cartão da rede, o privatlaibol. O correspondente bancário eu não optei por ter pelo fato de ter banco a um passo esquerda, a um passo da direita, na minha frente, então não optei por ter. Houve, houve aumento sim.

- 19) Houve diminuição nos custos de aquisição dos produtos?

R: Houve. A partir do momento que se associou para comprar um volume maior, houve a queda, diminuiu os preços.

- 20) Houve diminuição nos custos logísticos e de distribuição?

R: Não, isso não interferiu.

* Talvez interfira com o cd em funcionamento...

R: Quando tiver operando, aí vai melhorar, mas até aí, eu acho que tem um passo pra conseguir.

- 21) Houve alguma mudança na sua capacidade de competitividade frente aos concorrentes após o início das atividades da associação?

R: Tivemos. O que nós estamos querendo buscar, aquela imagem de associação, de corporativismo. Houve aumento sim. Melhorou. Ficamos mais competitivos sim.

- 22) Houve aumento do seu poder de barganha frente aos fornecedores após a associação?

R: 100%. Agora a gente não fala por uma empresa, a gente acaba falando pela rede. Houve aumento, barganha melhora, os fornecedores olham com outra cara, não olham só o Bolshoi, olham o Bolshoi e os outros também, dependente de ser negociado loja a loja ou pela rede litoral. Aumentou o poder de barganha.

- 23) Melhorou o seu acesso aos grandes fornecedores após a associação?

R: Passaram a atender. Houve um aumento de fornecedores, sim. Como eu já falei anteriormente, eles te vêm com outra cara, não te vêm mais só como uma loja, um ponto de venda, porque a partir do momento que o produto dele está na minha empresa a probabilidade de ele estar na empresa do vizinho associado, aumenta. Porque é aquele negócio, eu já to vendendo lá no Bolshoi que é da rede litoral, da mesma forma quando ele vem aqui ele fala, oh, eu já vendi no varandas, no fulano, no beltrano, já está todo mundo introduzindo o produto. Quer dizer, se está introduzindo o produto, e está indo pra rede litoral, porque eu não vou colocar o produto. E as próprias empresas, essas maiores, elas acabam...

* E os grandes, você passou a negociar com eles melhor, as vezes a gente não tinha acesso, eles não vendiam pra gente...

R: Algumas. Os produtos em si, negociados, para encarte, melhoraram. Mas aquele atendimento... continua sendo complicado... o nosso poder de barganha ainda não é igual ao de uma megacorporação. Ainda não é o ideal.

- 24) Houve realização de contratos de longo prazo com os fornecedores?

R: Foi firmados alguns contratos assim, muito vantajosos por sinal, valeram a pena. E volta e meia esses contratos ou estão sendo renovados, ou estão entrando outras empresas, mas com grandes vantagens tanto pra rede, quanto para a própria empresa.

- 25) Quais os prováveis entrantes em potencial no mercado?

R: Hoje em dia, falando setorialmente aqui da minha empresa, hoje seria "O Dia" que é uma loja de Hardiscount, que atrapalha bastante aqui. É um outro formato, que acaba me atrapalhando. Não sei se entra também, a padaria..

* Não, não

R: Mas, Hoje com certeza, são essas lojas de hardiscount.

*Que não é só essa, estão surgindo várias...

R: é estão surgindo várias..

26) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes novos entrantes?

R: No caso dessa loja do Dia que é de Hardiscount, não dá para brigar por preço,mas sim pelo atendimento,pela qualidade.È pelo serviço que o deles é precário,porque na verdade, eles trabalham naquela idéia de preço, mas o atendimento é péssimo.A qualidade de produtos, eu não sei como é,mas perecíveis não é o forte deles. Quer dizer, a gente tem que trabalhar mais, focar mais nesses produtos. É que nem a gente conversa aqui.O cliente quando vem na loja, e que ele vem da ponta da praia até o campo grande, que é o meu bairro, ele já passou por 200 pontos de venda de arroz,de feijão, de cerveja,de coca-cola,mas ele atravessa a cidade para comprar um item que desperta emoções nele. É uma carne, que só vai ter aqui, é um pão que só vai ter aqui, é aquele hortifruti, aquela fruta diferente que ele vai encontrar aqui no Bolshoi, é aquele perecível.Resumindo,o nome do jogo se chama perecível.

27) Quais os serviços percebidos, produtos ou negócios desenvolvidos como substitutos das atividades exercidas pelos supermercados?

R:Você fala o que está me afetando?

*O que substitui, que faz com que o cliente deixe de comprar de você porque ele passou...o que afeta, padaria, açougue...?

R:Que nem nós conversamos, hoje, o restaurante por quilo ele está agressivo, o preço dele barateou muito,quer dizer, deixa de comprar, porque o quilo aqui está vendendo o quilo,o prato a R\$4,00, e você passa e vê ali o prato feito a R\$4,00,acaba atraindo.A própria padaria da esquina onde o cara oferece produtos diferenciados, aquilo que eu falei antes...o açougue, que oferece algo a mais, é um ponto de venda diferenciado, o cliente está sempre procurando isso. Outra coisa que eu vejo aqui, que seria,no meu caso, um agravante, seriam as lojas de R\$1,99, que estão se proliferando. Eu tenho aqui na minha zona de influencia algumas que acabam atrapalhando o nosso bazar que é um setor que rentabiliza a loja. Então você acaba sendo prejudicado por essas lojas.

28) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes produtos/serviços ou negócios substitutos?

R: Eu acho que deveria ser feito...nós poderíamos trabalhar melhor isso ai,a parte de perecíveis.Eu acho que nós tínhamos que focar melhor essa área, negociar melhor esses produtos. A própria rede,que nem nós conversamos agora,poderia oferecer um serviço de controladoria, uma pessoa que controlaria a qualidade do atendimento que é o que nós temos de buscar, o atendimento e a qualidade dos produtos. E esses diferenciais, são os produtos diferenciados, os perecíveis. Este é o nome do jogo hoje, isso ai,é trabalhar isso ai melhor, os perecíveis, o atendimento. É por ai. É mais ou menos isso.

CENTRAL DE NEGÓCIOS E A CADEIA DE VALOR

29) Qual a atividade de valor que considera importante, realizada pela Rede Litoral, que trás vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Hoje, com certeza, o tablóide, a distribuição deles. A negociação e o tablóide.

* O cartão também?

R: O cartão eu não sei. Teve uma época que teve a explosão dele, mas agora com esse problema que tivemos com a fininvest ele estagnou, ele não cresceu como nós esperávamos que crescesse. Ele parou. Mas está sendo negociado. Mas a própria rede litoral, a diretoria, ela briga pelos associados. Acho que é a grande vantagem ai.

- 30) Quais as atividades de valos que a Rede poderia realizar e ainda não faz, que traria vantagem competitiva para a sua empresa?

R: O que já está sendo encaminhado, os insumos...Comprar os insumos, o pessoal todo junto,mas como uma forma consciente. Porque hoje nós não temos um seguro unificado. Todo mundo tem seguro, porque não fecha um seguro unificado? A contabilidade única que está engatinhando, já estamos começando. Eu mesmo já estou começando com esse próprio contador. Não é só aquele negócio de fazedores de tablóide. Hoje, na verdade, 80% da rede litoral seria fazedores de tablóide. E não é por ai,né? Eu acho que nós temos que pensar em novos horizontes para a rede litoral.Em tudo. O que é importante para mim que fazendo em conjunto a gente consiga baratear com qualidade e baratear serviço, compra, não só de mercadoria.Principalmente os serviços. Que nem a gente conversou, um funcionário, uma pessoa que cuide, que consiga trazer benefícios, ou com a própria consultoria, que é oferecida hoje pela rede litoral. Porque hoje nós não temos um advogado? Porque eu pago o meu advogado, a minha parte jurídica, o meu vizinho associado paga outro...Porque a gente não centraliza isso? Será que se a gente fechasse um pacote tudo junto com um advogado pra dar assessoria jurídica não seria o ideal? Tem outros itens que a gente podia ficar discutindo aqui o dia inteiro e ver, poxa, eu to fazendo isso sozinho, será que se o grupo fizer,vamos fechar um pacote? Foi fechado na rede litoral o plano de saúde, conseguiram um preço bom. Não é um ideal para mim,porque eu já tinha um melhor,já tinha um preço...porque me atende, não atende você, talvez, que esteja mais longe,mas pra mim que é a Avimed hoje oferece porque os meus funcionários moram aqui do lado, são todos pertos e a Avimed que atende aqui na Conselheiro Nébias,é bom. Agora para o associado lá de Periube, um associado lá do Guarujá já é inviável. Mas pensando em rede litoral ter fechado o plano de saúde valeu a pena.

- 31) Que atividades de valor poderiam ser compartilhadas pelos associados da Rede e que hoje é realizado por sua empresa, reduzindo o seu custo?

R: Que nem a gente tava conversando, porque a gente não tem uma entrega em domicilio compartilhada com alguns associados. O cartazista. Eu não tenho cartazista hoje, porque dá um custo danado nisso ai. Será que vale a pena isso pra mim sozinho? Agora, será que se eu dividir com dois, três associados isso ai não seria interessante? Eu tenho um problema incrível com as entregas pra cliente. Que é importantíssimo isso ai. Hoje, o cara quer, e quer fazer a compra... e o concorrente não tem...o que ele quer? Ele quer comprar agora e quer que a entrega dele esteja em meia hora na casa dele. Eu tenho condição, mas o que acontece. O meu funcionário abandona a minha loja, pega o meu carro. Eu não to sendo profissional nisso dai. O carta vista já falamos. Um motorista. Será que uma nutricionista também. Aquele negócio, olha, informação, mais informação entre os associados. Olha, eu to com excesso aqui de tal produto, te interessa,ou não? Até eu faço com alguns, como o Varandas. As vezes o Antonio Carlos me liga de lá "Olha André, eu comprei uma quantidade grande de produto, você quer ficar com um pouco?" eu consigo negociar um preço...o que ele negociou é muito pra ele,mas se ele dividir com outro.Ele conseguiu um preço bom, e nós acabamos compartilhando esse produto. Volta e meia nós trocamos figurinhas. Mas porque nós não ampliamos isso? Porque não cria um banco de produtos, de informação?Olha, está disponível, na rede litoral, tal loja está com excesso de produto, alguém interessa? Um próprio banco. O pessoal acessaria e veria, fulano tem isso para vender em um bom preço. Está com excesso. Vou ajudar ele e a vou me ajudar. Bem legal isso.

R: Voltando ao assunto anterior, uma coisa que eu lembrei e acho importantíssima é a parte de hortifruti. Nós poderíamos ter uma pessoa encarregada que cuidasse do nosso hortifruti. Que comprasse o nosso hortifruti, ou que nem comprasse, mas gerenciasse isso ai, a qualidade dos produtos, entendeu? Para quando o cliente entrasse em loja e depois entrasse em outra da rede, percebesse que é a mesma qualidade. Ele ter a mesma idéia. Perceber que é a mesma empresa. Porque é importante isso ai. Que o cliente entre em qualquer loja da rede litoral e ter o mesmo padrão.

AS ATIVIDADES DE VALOR ABAIXO PODEM SER ASSUMIDAS PELA REDE LITORAL OU COMPARTILHADAS:

- a- Planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas;
- b- Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores;
- c- Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro, comunicação entre as lojas com a Rede, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, transferência eletrônica de fundos(TEF), Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua(EDI/ECR), Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes(correspondente bancário)
- d- Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, compras de equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros.
- e- Elaboração de tablóides promocionais, Merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda.
- f- Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha;
- g- Transferência de produtos entre lojas, entregas em domicilio, transporte de produtos de Hortifrutigranjeiros do CEAGESP;
- h- Abastecimento e reposição de loja, limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue;
- i- Recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções.

32) Qual dessas atividades a Rede Litoral realiza?

R: Meia boca, aqui do planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas. Muito pouco, vai, uns 20%.

Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários não faz e treinamento de gestores, pouquinho, mas não é o ideal. Fez o desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro. Comunicação não está implantado, mas já está a caminho. Pesquisa de preço...faz...manda uns e-mails de vez em quando. Desenvolvimento de processos operacionais padronizados, não faz. Pesquisa de satisfação de clientes não faz. Transferência eletrônica de fundos, não faz. Tecnologias que agilizam a prestação de serviços aos clientes, faz.

Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, faz. Busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, faz. Compra de suprimentos está a caminho, ainda não está implantado. Compra de computadores não faz. Serviços de transporte não faz. Agências de propaganda ainda não faz, mas eu sei que acho que esse ano vai ser investido pesado em propaganda. Serviços bancários e financeiros, não faz.

Faz elaboração de tablóides promocionais. Merchandising no ponto de venda, não. Ambientação de loja, promoção de vendas, não. Meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda também não.

Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, só o cartão aqui que seria o correspondente bancário. políticas de atendimento ao cliente, não; entregas e instalação de gás de cozinha, também não.

transferência de produtos entre lojas, não temos. Entregas em domicilio, não. Transporte de produtos hortifrutigranjeiros do CEAGESP, não.

Abastecimento e reposição de loja, limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue, não fazemos.

Recebimentos de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções também não.

33) Qual destas atividades a Rede Litoral poderia realizar?

R: Eu acho que a princípio... todas deveriam ser feitas, mas temos que dar o pontapé inicial nessas que a gente falou que não faz ou faz pouco e que são essenciais, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas. Isso aqui eu acho que tem que fazer e fazer já. Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores, imediatamente. Inclusive o Pepe teve aqui conversando comigo que a idéia dele é montar na rede litoral uma escola profissionalizante e utilizando as lojas como os pontos onde os alunos iriam fazer os estágios. Os cursos seriam de graça e aqueles que se destacassem.. todos ganham diploma, fazendo a grade curricular.. terminando a grade curricular. E aqueles que se destacam, lógico, teriam emprego garantido. Porque hoje a nossa maior carência é a mão de obra. Um açougueiro, um padeiro. E começaria como, com o açougue. A gente até conversou, e perdeu um dia inteiro conversando isso. Recrutamento e seleção, seria muito bom. Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro já fazemos, agora eu acho que temos que interligar todos que é comunicação entre as lojas. Negociação com fornecedores... já fazemos isso. Nós poderíamos ter um mix de produtos definidos, isso seria importante. Evitaria aquela introdução de produtos a Deus dará por aí de qualquer jeito de qualquer forma. E forçaria os produtos negociados lá na rede e até aumenta o poder de barganha e evitaria esse fornecedor daqui... atender fornecedor.. é duzentos fornecedor por dia. A gente vai atender só quem interessa mesmo. Tá no meu mix? Vou te atender porque tá no meu mix. Não tá? Vai na rede litoral, negocia lá uma verba.. olha vou começar.. a barganhar.. a gente tem que ganhar... já que eu não consigo tirar do meu fornecedor aquele quinhazinho...po to oferecendo a minha loja pra ser ponto de venda do produto dele e não to conseguindo tirar nada. Então, acho, a gente se unir e conseguir isso do fornecedor já é uma baita vantagem. Nem que seja, 100 reais, 200... tirar alguma coisa. O importante é tirar alguma coisa do fornecedor como eles fazem com os grandes. Com certeza no pão de açúcar pra ter um produto num ponto de venda... num pão de açúcar, num extra, com certeza eles estão pagando. De alguma forma estão pagando. Ou em preço ou em verba, mas tão pagando. E nós temos que fazer isso também. Merchandising no ponto de venda, poxa, isso aqui é muito bacana acho que teria que fazer isso, divulgação da marca da rede litoral, ambientação da loja com a marca da rede litoral. Promoção de vendas, fazemos, temos que melhorar isso aí. utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda, temos que fazer isso aqui. Tv, jornal, tudo. Fortalecer a marca rede litoral. ninguém conhece a marca Rede Litoral. Ninguém conhece a rede litoral. em santos principalmente. Falar em rede litoral, o pessoal, no balanço, um outro conhece. Enquanto a redemart, que começou agora botou um baita dum anuncio na rede globo no horário nobre. E tu pergunta, começou agora e acho que é mais conhecida. Em santos, porque em São Paulo tu sabe que é forte, mas em santos, começou agora e eu acho que é mais famosa que a rede litoral. por que? Porque investiu sei lá um bom dinheiro aí no horário nobre, coisa que a gente não faz. Transferência de produtos entre lojas, po, isso é muito bacana. Que nem eu comentei agora pouco ter um banco de informação e o associado acessar e ter lá, onde eu posso buscar um produto que eu quero e o colega tá querendo se desfazer porque tem muito. Acho que isso aqui seria uma coisa fácil de implantar e com grande satisfação pra todo mundo. Porque o que mais tem é aquele teu produto encalhado na tua loja que a gente comprou no jornalzinho do meio do ano... é que nem a gente conversou, o champignon que tu vende pouco e eu vendo razoável e eu nem tenho ele mais aqui na loja. E eu já comprei, já comprei de novo, e poderia ter te ajudado. Abastecimento e reposição da loja, não sei. Limpeza da loja que é uma terceirização do serviço de limpeza po isso aqui é muito bacana, que deve ser feito. Operação de frente de caixa, eu acho que agora não é o momento. operação de balcões de atendimento, de repende padronizar um balcão de atendimento para todas as lojas onde todo o cliente que entrar lá na loja da rede litoral, do bolshoi daqui de

santos e entrasse lá em Perúibe, ser a mesma coisa. O cliente tem que ter a idéia de que está entrando na mesma empresa, na mesma loja em qualquer lugar.

34) Qual destas atividades os associados poderiam compartilhar?

R: Se a rede não tivesse um jurídico junto... recrutamento e seleção, treinamento, aquela troca de informação de quando você vai selecionar um funcionário. Aquela troca de, já trabalhou lá no Barros, esse funcionário foi bom ou não foi? Saiu, porque que saiu? Vale a pena investir nele ou não? É uma troca boa de informação. Alguma negociação a parte eu acho que é importante. transferência de produtos entre lojas. entrega a domicílio, transporte de produtos acho que isso aqui poderia ser compartilhado. Acho que seria mais esse aí que eu falei. A idéia do cartavista que a gente conversou. Aquela nutricionista. Aquele gerente de hortifruti que poderia acompanhar o desenvolvimento do nosso hortifruti tanto da minha loja quanto da do vizinho, olha vou gerenciar isso aí. Padrão, qualidade.

APÊNDICE G – ENTREVISTA COM JOÃO ALBERTO DA COSTA - Supermercado Associado

Cargo e Função: Diretor e Proprietário

Empresa: Supermercado Itapema

- 1) Qual o tamanho em m² de área de venda?
R: Loja 1 tem 600m² e a loja 2 tem 400m²
 - 2) Qual a quantidade de itens vendidos (sku)?
R: Cerca de 8.000 + ou -
 - 3) Qual o número de Caixas Registradoras (Check-outs)?
R: 7 na loja 1 e 6 na loja 2.
 - 4) Qual a quantidade média de clientes que comprem na sua loja diariamente ou mensalmente?
R: Em torno de 60.000 em cada loja, as duas lojas tem o mesmo número de clientes.
 - 5) Qual o ticket médio?
R: Loja 1 está em cerca de 17,00 + ou – e loja 2 13,00 por ai.
 - 6) A empresa utiliza algum meio de comunicação? (Jornal, tablóide, rádio, etc)
R: Tablóide, carro de som e uma tv regional.
 - 7) Que tipo de serviços à empresa oferece aos clientes? (entregas em domicílio, correspondente bancário, cartão de loja, estacionamento etc)
R: Nós temos entrega á domicílio, correspondente bancário, cartão da rede litoral basicamente é isso ai o serviço que a loja presta são só isso mesmo.
 - 8) A empresa realiza treinamento dos seus funcionários?
R: Realiza duas vezes por ano + ou – a gente tem um contrato com uma empresa, um instituto de psicólogo que dá um treinamento básico para o pessoal
- Central de Negócios
- 9) Quais os serviços prestados pela associação ao associado?
R: Com a associação a gente tem prestação de serviços, comercial na área de compras com produtos que não são negociados via rede litoral, tablóide que a gente recebe gratuitamente pela associação, as negociações que são feitas pelas empresas de cartões e as demais prestadoras de serviços na nossa loja, próprio cartão da rede litoral, hoje o cd que é uma coisa de futuro que a gente está buscando, tentando redução de custo com isso ai, o correspondente bancário que foi negociado via rede litoral com taxas melhores, valores maiores de recebíveis.
 - 10) Qual o seu grau de satisfação enquanto associado com a associação?
R: Curto e grosso 7(70%) não mais porque a gente esbarra muito em vaidades infelizmente.
 - 11) Qual a participação dos itens fornecidos pela associação no faturamento da loja?
R: Participação não chega a 10%

- 12) Houve aumento médio no faturamento da loja depois da associação?

R: Não houve aumento, não tive aumento mais também não tive queda, o aumento que eu tive foi um aumento natural como mercado em si teve, agora uma evolução com a entrada da rede litoral não tive, melhorei sim minhas margens de contribuição, tive melhora nesse sentido comprando melhor, pagando menos isso sim tivemos uma boa melhora, alavanca as vendas não.

- 13) Houve alguma mudança após o início das atividades na associação? (redução do número de funcionários e estoques, melhoria no atendimento, melhoria na qualidade dos produtos,)

R: Sim grandes mudanças, acesso a alguns fornecedores, não só grandes fornecedores como pequenos fornecedores, poder de barganha junto com esses fornecedores as condições de ganhos em uma entrada de um produto novo, acesso a treinamento que tivemos que a gente ainda não tinha, redução de números funcionários e estoque não, melhoria no atendimento em razão de treinamento sim, melhoria na qualidade dos produtos creio que de dois anos para cá sim anteriormente não.

- 14) Quais razões que o levaram a se associar?

R: A preocupação com o mercado o desenvolvimento no mercado eu achei que a gente se associando teríamos uma facilidade um acesso mais rápido a informação a tecnologia como estamos tendo e também o poder de barganha junto ao fornecedor que foi a princípio da associação, foi os que nos levou a associação foi a briga junto ao fornecedor, a negociação, de poder negociar.

- 15) Qual objetivo que pretendeu alcançar ao associar-se?

R: O objetivo é o crescimento me manter no mercado, ter margens melhores, ter condições melhores para poder manter a empresa esse foi um dos objetivos principais

- 16) Os custos relativos à associação compensam as vantagens obtidas com ela?

R: Com certeza sem sombra de dúvida, o que eu pago de mensalidade na associação com certeza eu tenho muito mais em benefício em custo de mercadoria e outros serviços.

Central de Negócios e o modelo das cinco forças

- 17) Houve aumento na variedade de produtos na sua loja depois da associação?

R: Não pelo contrário eu adequiei o meu mix que ele era muito abrangente uma variedade muito grande em determinados itens e eu através da rede litoral eu aprendi a ta gerenciando as categorias e reduzindo algumas marcas e deixando as marcas que realmente os consumidores necessitavam e precisavam comprar.

- 18) Houve diminuição dos preços praticados para os clientes?

R: Com certeza muitos preços foram reduzidos em razão da compra da melhor compra teve redução de preço sim.

- 19) Houve a melhora da qualidade de serviços ou introdução de novos serviços para os clientes após a associação?

R: Houve uma melhora em relação aos treinamentos dado pela associação e a prestação de serviço foram os cartões que nós não tínhamos e hoje nós temos o cartão fidelidade do cliente é o principal serviço que a gente tem, correspondente bancário também, são os principais serviços.

- 20) Houve diminuição nos custos de aquisição dos produtos?

R: Houve com certeza vários produtos, mesmo os produtos que não são encartados a gente consegue ter uma condição melhor de preço, uma tabela diferenciada para rede litoral por ser tratada como cliente regional.

- 21) Houve diminuição nos custos logísticos e de distribuição?

R: Não porque é uma coisa que a rede litoral ainda não atingiu a logística a gente ainda não trabalhou em cima de logística até porque eu também não tenho um custo de logística alto meu custo é muito baixo de logística mais uma entrega em domicílio pouca transferência entre as lojas, então não chegamos nesse patamar acho que é uma coisa mais futura.

- 22) Houve alguma mudança na sua capacidade de competitividade frente aos concorrentes após o início das atividades da associação?

R: Com certeza melhorou sim, se eu falar ao contrário pode parecer até contraditório do que eu falei anteriormente, melhorou e muito minha capacidade de competitividade e outras coisas a mais isso sem sombra de dúvida.

- 23) Houve aumento do seu poder de barganha frente aos fornecedores após a associação?

R: Posso te dizer que 90 e poucos % com certeza sem sombra de dúvida hoje eu tenho não que eu não tivesse o respeito eu sempre tive respeito como profissional do fornecedor, como profissional com certeza o respeito, mais comercialmente hoje poder de barganha é muito maior nem se compara isso aí é absurdamente maior do que era antes.

- 24) Melhorou o seu acesso aos grandes fornecedores após a associação?

R: Vou dizer que o acesso melhorou bastante, mais alguns grandes fornecedores eu acho que ainda não estão vendo as associações como devem ver e a gente tem tido uma dificuldade aí, alguns mesmo que atendiam a empresa e hoje não estão atendendo, acharam viável a distribuição mais eu creio que isso deve mudar daqui para frente.

- 25) Houve realização de contratos de longo prazo com os fornecedores?

R: Temos contratos via rede litoral, diversos contratos com fornecedores não são contratos de longo prazo, são contratos de médio prazo contratos simples onde se não tiver sendo vantagem para as partes simplesmente termina aí a hora que se achar de direito.

- 26) Quais os prováveis entrantes em potencial no mercado?

R: Na minha região não sei mais por onde entrar, a gente já teve os últimos a entrarem na região tivemos um varejão de carnes aqui a duas quadras da loja que interferiu bastante na venda do nosso açougue, tivemos essas lojas de 1,99 interferiram bastante na venda do nosso bazar realmente derrubaram, os pet shop derrubaram também nossa venda de pet shop, os varejões também abre um hoje outro amanhã fecha e reabre também interfere no nosso negócio também, é o que nós vem sofrendo mais na região.

- 27) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes novos entrantes?

R: Para associação é meio dificultoso porque a associação não tem gestão diretamente sobre as lojas, ela não vive ainda o problema da loja em si com seu concorrente direto, para ser honesto eu não sei de que forma a associação poderia estar ajudando o associado nesse sentido.

- 28) Quais os serviços percebidos, produtos ou negócios desenvolvidos como substitutos das atividades exercidas pelos supermercados?

R: Na mesma forma como os restaurantes hoje já não se tem espaço aqui na região a quantidade de concorrentes já é muito grande creio que tem mais supermercados do que clientes a gente sofre bastante aqui em nossa região é uma região muito visada em razão da população mais eu creio que muitas empresas não fazem uma medição antes de vir para cá elas olham o número de pessoas mais elas não tem uma noção do seu poder aquisitivo o seu poder de gasto aí e acaba causando uma consequência grande que a concorrência se torna mais acirrada porque todo mundo quer vender e quando que o poder aquisitivo não é tão alto assim o quanto se imagina então a coisa começa a mudar e todo mundo começa a brigar mais pelo cliente e isso dificulta eu não vejo espaço mais na região para abertura de mais lojas não tenho idéia de quem poderia tá abrindo mais sempre á especulação a gente sempre houve

falar que vem mais um,vem mais um,abriu um Carrefour no Guarujá ele indiretamente ele acaba interferindo a gente por aqui acaba interferindo nossa movimentação no movimento da loja,a dois anos atrás abriu um Atacadão que interferiu bastante também pegamos numa época de natal,são hipermercados lojas que interfere direto,os raios de ação de dessa lojas são grandes,creio eu que deve chegar 8 que acaba interferindo somos obrigado e sai faísca para todo lado isso é que respinga na gente aqui.

- 29) Qual deve ser a estratégia da associação para enfrentar estes produtos/serviços ou negócios substitutos?

R: Eu acho que a rede já deveria está verificando em termos de gestão forma uma única empresa ou todas ou começar por uma empresa é uma visão que eu tenho até para se fortalecer,deveria a ver uma avaliação de cada empresa se contratasse uma empresa especializada que avaliasse cada loja ia ver a fusão de cada loja para se fortalecer mais ainda,o futuro do mercado só dessa forma a gente vai conseguir sobreviver mesmo associativismo a gente vai ter dificuldade em razão de gestão de loja cada um mantém a gestão de sua loja então fica difícil a concorrência quando você está direto ali sofrendo o problema o outro que está em outra região não sabe o que você sofre.

Central de Negócios e a cadeia de valor

- 30) Qual a atividade de valor que considera importante, realizada pela Rede Litoral, que trás vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Tem dois pontos fortíssimo que é a área comercial,nosso tablóide hoje é um tablóide que merece respeito,merece não tem um respeito das grandes redes além dele estar bem montado tem um preços super agressivos e o outro é nosso cartão fidelidade,são dois pontos fortíssimos.

- 31) Quais as atividades de valor que a Rede poderia realizar e ainda não faz, que traria vantagem competitiva para a sua empresa?

R: Bom centralização das compras como eu falei na pergunta do outro bloco e em razão da gestão individualizada das lojas isso tem uma dificuldade muito grande de se realizar mais eu acho que o ponto fundamental seria a compra centralizada para todas as lojas o poder de barganha aumentaria demais eu tenho certeza que nós conseguiríamos obter bons negócios não comprando arroz e feijão não é comprando produtos que a gente nem imagina que pode dar margens de lucro muito melhor como refrigerados que são carnes,carnes suínas,carnes bovinas,carne de aves acho que seria os pontos fortes ai.

- 32) Que atividades de valor poderiam ser compartilhadas pelos associados da Rede e que hoje é realizado por sua empresa, reduzindo o seu custo?

R: São inúmeras essas atividades, inúmeras, inúmeras mesmo de cabeça a gente ia acabar não lembrando, cartazista você citou,a contabilidade poderia ser centralizada,a gestão de perecíveis com uma contratação de uma nutricionista,um próprio pesquisador uma pessoa que pesquisa de mercado para gente,que mais,um comprador,inúmeras tem diversas funções que a rede litoral poderia está tendo como uma coisa em comum para todas as lojas,útil para algumas lojas seria uma forma de redução de custos,seria bom com certeza.

As atividades de valor abaixo podem ser assumidas pela Rede Litoral ou compartilhadas:

- a) Planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas;
- b) Recrutamento e seleção, treinamento de funcionários e treinamento de gestores;
- c) Desenvolvimento de software para controle de estoques e financeiro, comunicação entre as lojas com a Rede, pesquisa de preços, desenvolvimento de processos operacionais padronizados, pesquisa de satisfação dos clientes, Transferência eletrônica de Fundos (TEF), Desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR), Tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (Correspondente bancário)

- d) Negociação com fornecedores, compras de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e manutenção de fornecedores, composição do mix de produtos, compras de equipamentos, compras de suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários, serviços financeiros.
- e) Elaboração de tablóides promocionais, Merchandising no ponto de venda, ambientação de loja, promoção de vendas, utilização de meios de divulgação, políticas de preços no ponto de venda.
- f) Serviço de crédito ao cliente, diversas formas de pagamento, correspondente bancário, políticas de atendimento ao cliente, entregas e instalação de gás de cozinha.
- g) Transferência de produtos entre lojas, entregas em domicílio, transporte de produtos de Hortifrutigranjeiros do CEAGESP.
- h) Abastecimento e reposição de loja, Limpeza de loja, operação de frente de caixa, operação de balcões de atendimento, operação de áreas internas de produção de padaria e açougue.
- i) Recebimento de produtos, conferência de produtos, armazenamento, inventários e devoluções.

33) Qual destas atividades a Rede Litoral realiza?

R: Treinamento de funcionários e gestores, desenvolvimento do software, negociação com fornecedores, compra de produtos para revenda e abastecimento, busca, seleção e suprimentos também já fizemos alguma coisa, o item (D) todos, elaboração de tablóide é o principal, serviço de crédito ao cliente que é o nosso cartão, correspondente bancário. Tentamos aqui um hortifruti mais ainda não foi dessa vez não foi bem sucedido.

34) Qual destas atividades a Rede litoral poderia realizar?

R: Planejamento, Contabilidade, Jurídico, departamento de seleção, merchandising de ponto de venda, ambientação de loja, promoção de venda, utilização de meio de divulgação que é fundamental, política de preço no ponto de venda que não existe, composição de mix, ,compras de equipamentos e suprimentos, compra de computadores, serviços de transporte, agências de propaganda, serviços bancários e financeiro já acho isso um pouco mais complicado, política de atendimento ao cliente seria muito importante, transferência de produtos entre lojas, entrega em domicílio teria condição de montar junto a rede litoral uma equipe treinada de funcionários da rede litoral com prestadores de serviços para as lojas isso ai seria dado da rede litoral com seus associados, transporte de serviços da ceagesp acho isso muito complicado da gama de produtos ser muito grande e o número de lojas e o teste que nós fizemos lá tivemos uma dificuldade muito grande acho que isto está concentrado em oportunidade de negocio ainda, dificuldade muito grande pelo produto que é, limpeza de loja poderia montar uma equipe de limpeza de loja uma empresa terceirizada para prestar serviço ao associado ou com custo bem reduzido ou meio necessário para se manter esse emprego, a gente teria uma grande redução de custo, a instalação de uma indústria de panificação isso ai teria condição tranquilamente de fazer tudo padronizado, dessa indústria sairia todos os produtos, a loja estaria praticamente fabricando só pão francês e o demais produtos viriam todos padronizados e embalados tudo da rede litoral para as lojas, a loja compraria esses produtos a custo praticamente custo do produto daria para ser feito com certeza tem condição de ser feito ao praticante, inventários isso aqui a rede litoral tem condição de fazer prestar esse tipo de serviços para as lojas, contratar alguém que fizesse esse tipo de serviço nas lojas. Ok só isso mesmo.

35) Qual destas atividades os associados poderiam compartilhar?

R: Independente da rede litoral o próprio recrutamento, diversos itens, treinamento a rede litoral já nos dá grandes parcelas, negociação de alguns itens, porque não alguns itens específicos dentro da necessidade naquela região, alguns produtos em si, vamos negociar uma carga de carne juntos ai dá para ser feito, independente da rede litoral, a elaboração de outros

panfletos promocionais tipo os laminas os famosos laminas com duração de dois ou três dias acho que poderia ser feito em conjunto as lojas regionais,também o pessoal ter vontade de investir,entregas,aqui eu acho uma coisa que não teria como fazer via rede litoral mais teria como se fazer regionalmente seria entrega e instalação de gás de cozinha,uma central de entregas só para essas lojas,o cliente vem loja só comprar o vale ligar eles vão e entregam na casa do cliente e instalam só para aquela região,agora via a rede litoral eu acho complicado isso ai,transferência de produtos entre lojas,a própria entrega em domicilio isso sim da para ser montado tranqüilamente hoje a gente tem uns custos absurdos,não só entrega a domicilio como empacotadores poderia ser um negocio mais abrangente poderia pode ser feito o meu e terceirizado eu tenho uma empresa que me presta serviço nessa área,mais eu poderia ta reduzindo os custos se tivesse mais gente até mesmo nós mesmos administrando essa empresa,a compra de produtos via ceagesp isso é muito mais fácil de se fazer do que via rede litoral,rede litoral não vou dizer que é impossível,mais é praticamente impossível de ser feito,teria uma mão de obra muito grande para poder fazer isso aqui ,acho que não é viável ,não é viável fazer via rede litoral,limpeza de loja também pode ser feito,operação de frente de caixa também pode ser ,de repente a necessidade de um dia de um não é a mesma do outro,porque as vezes trocar uma mão de obra trabalhar nessa loja,você trabalhar naquela,nesse horário você vai para aquela,inventario também,devolução acho que tem que ser loja a loja mesmo,cada loja fazer a sua atender a sua necessidade,é isso ai.